

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч**

# **СОЦІАЛЬНЕ ПІЗНАННЯ І ЛОГІКА УПРАВЛІННЯ**

**Монографія**

**Харків  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова  
2015**

УДК 133.2:316.3:16  
ББК 60.01+60.803  
Б12

**Рецензенти:**

*В. Г. Кремень*, академік НАН України, доктор філософських наук, професор, Президент Національної академії педагогічних наук України;

*М. І. Михальченко*, член-кор. НАН України, доктор філософських наук, професор, головний науковий співробітник Інституту політичних та етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України;

*А. О. Ручка*, доктор філософських наук, професор, головний науковий співробітник Інституту соціології НАН України

*Рекомендовано Вченою радою Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, протокол № 6 від 26. 12. 2014 р.*

**Бабаєв В. М.**

Б12 Соціальне пізнання і логіка управління: монографія / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 182 с.  
ISBN 978-966-695-352-3

Аналізуються сутність і призначення управління соціальними системами у його зв'язку з соціальним пізнанням. Увага приділяється дослідженню залежності логіки і методології управління від результатів соціального пізнання. Розглянуто характер взаємозв'язку логіки і культури управління, в тому числі на прикладі управління міським господарством. В загальному контексті дослідження розкрито сутність та особливості управління проектами та його логіка. Показано необхідність логіки управління в процесі професійної підготовки майбутніх керівників.

Лл. 35, Бібліогр.: 146 назв.

УДК 133.2:316.3:16  
ББК 60.01+60.803

ISBN 978-966-695-352-3

© В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов,  
С. М. Пазиніч, 2015  
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015

## ЗМІСТ

Передмова .....	4
Вступ .....	7
1 Сутність і призначення управління соціальними системами.....	10
1.1 Соціальне пізнання і управління.....	12
1.2 Сутність і зміст управління.....	17
1.3 Управління в системі життєзабезпечення соціуму.....	22
1.4 Соціальне пізнання як методологічна основа управління.....	28
1.5 Управління як чинник соціального розвитку.....	33
2 Соціальне пізнання і розвиток логіки та методології управління.....	39
2.1 Соціальні закономірності та вибір цілей і завдань управління.....	42
2.2 Логіка організації та здійснення управління.....	47
2.3 Методологічні принципи управлінської діяльності.....	54
2.4 Специфічні принципи логіки і методології управління.....	61
2.5 Діалектика взаємодії соціального пізнання і логіки управління.....	69
3 Логіка і культура управління .....	75
3.1 Управлінська культура як соціальний феномен.....	77
3.2 Логіка і культура управління в системі формування сприятливого соціально-психологічного клімату .....	83
3.3 Роль логіки і культури у забезпеченні ефективності управління....	90
3.4 Логіка і культура державного управління і місцевого самоврядування.....	96
3.5 Особливості логіки управління міським господарством.....	102
4 Проектний менеджмент як ефективна управлінська технологія.....	108
4.1 Сутність та особливості технології управління проектами.....	110
4.2 Формування проектної команди та управління нею .....	116
4.3 Чинники ефективності управління проектами .....	124
4.4 Логіка управління проектами .....	129
5 Логіка управління в системі професійної підготовки керівників .....	137
5.1 Логіка управління як різновиду людської діяльності .....	139
5.2 Логіка вибору змісту управлінської освіти .....	145
5.3 Прищеплення студентам навичок командної діяльності.....	150
5.4 Педагогічні умови формування командних навичок.....	154
Висновки .....	160
Післямова .....	162
Список використаних джерел .....	164
Предметний покажчик .....	174
Іменний покажчик .....	178

## ПЕРЕДМОВА

Складні й навіть дещо таємничі проблеми співжиття і взаємодії людей, їх організації в суспільний організм та його функціонування ще з давніх пір цікавлять і вчених – філософів, психологів, соціологів, фахівців з управління, і пересічних громадян. Спроби проникнути в глибинну сутність процесів, які складають зміст і сенс суспільного життя і супроводжують його, у поєднанні з притаманною людині допитливістю взагалі сформувалися згодом у напрям наукових досліджень, що отримали назву соціального пізнання. Воно стало предметом аналізу соціальної філософії і соціології, соціальної психології і педагогіки, теорії соціального управління й цілої низки інших соціально-гуманітарних наук, набуло міждисциплінарного характеру.

Соціальне пізнання не тільки має важливе теоретичне значення, але й безпосередньо впливає на характер суспільного буття людей, в першу чергу на регуляцію взаємовідносин між ними, на організацію їх спільної діяльності. Визначальною ж умовою її ефективної організації постає належне управління цією діяльністю. При цьому управління являє собою специфічний різновид людської діяльності, основним призначенням якої виступає забезпечення умов досягнення заздалегідь визначених цілей спільної діяльності людей та нормального функціонування відповідної соціальної системи. Отже і вибір цілей, і діяльність по їх досягненню істотно залежать від знання і урахування результатів соціального пізнання, від розуміння основних закономірностей людського співжиття й механізмів його регуляції.

В процесі тривалої еволюції людини і форм її буття однією з найбільш характерних особливостей суспільного розвитку, важливим його чинником і водночас результатом став суспільний поділ праці. Ось чому відомий німецький філософ, представник волонтаризму Артур Шопенгауер досить образно підкреслював, що окрема людина слабка, як кинутий Робінзон, лише у співтоваристві з іншими людьми вона може зробити багато чого. Постійне поглиблення суспільного поділу праці не тільки істотно підвищує рівень її продуктивності, а й неминуче зумовлює все більшу диференціацію професій та видів діяльності. А це, у свою чергу, ускладнює як організацію життя й діяльності суспільства, так і систему взаємовідносин між людьми і різними соціальними угрупованнями. Відповідно ускладнюються й цілі та завдання управління, зростає чисельність людей, які професійно виконують ті чи інші управлінські функції.

На повсякденно-побутовому рівні набула істотного поширення думка, що управління людьми є однією з найлегших і найпрестижніших різновидів людської діяльності. Подібне уявлення формується переважно у середовищі людей, які ніколи не займалися управлінням. Насправді ж виконання

управлінських функцій, хоча й є достатньо престижним, однак являє собою дуже складну, надзвичайно відповідальну і досить важку справу. Від того, хто береться за неї, вона вимагає широких знань, фізичного і психічного здоров'я, розвиненої інтуїції, емоційної стійкості, відповідальності, високої порядності й гострого відчуття справедливості.

Життєва практика і результати спеціальних досліджень переконливо свідчать про те, що, *по-перше*, успішними керівниками переважно стають ті люди, яким від народження притаманна певна харизма, яких їхнє оточення визнає лідерами. *По-друге*, ефективне управління людьми та їх спільною діяльністю має ґрунтуватися на певних наукових принципах, які впливають із знання і розуміння закономірностей соціального розвитку. *По-третє*, для керівника важливо розуміти психологію людини і психологію колективу і уміло поєднувати свої владні адміністративні повноваження з використанням психологічних механізмів «м'якого» впливу на працівників. *По-четверте*, розвиток самого суспільства вимагає як пошуку нових, так і вдосконалення існуючих методів і технологій управління. *По-п'яте*, важливого значення набуває формування й дотримання логіки управлінської діяльності. Тим більш, що в сучасних умовах глобалізації, демократизації суспільного життя й підвищення освітнього і культурного рівня людей, широкого застосування інформаційних технологій традиційні форми і методи управління часто вже не спрацьовують, дають очікуваних результатів.

Як приклад, досить згадати хоча б проблему організації нормального життєзабезпечення сучасного мегаполісу, організацію функціонування і тим більш розвитку його численних підсистем. Надзвичайно складна сукупність завдань, які при цьому доводиться розв'язувати, зумовлює необхідність ускладнення системи державного управління і місцевого самоврядування й постійного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників управлінського апарату. Аналіз деяких проблем управління мегаполісом виступає одним з предметів дослідження даної монографії.

Ця книга є безпосереднім продовженням нашої попередньої роботи [96] і виступає результатом поглибленого осмислення як сутності самого феномену соціального пізнання і його впливу на різні сфери суспільного життя, так і більш ранніх досліджень авторів з проблем управління. Тут досить доречною уявляється вдома думка Фрідріха Ніцше, який стверджував, що зовсім не так легко віднайти книгу, яка б навчила нас так багато чому, як книга, написана нами самими. І дійсно, робота над вказаною книгою істотно розширила наш горизонт розуміння не тільки сутності та особливостей соціального пізнання, а й того значення, якого набувають його результати для суспільної практики.

Осмислення ролі соціального пізнання дало можливість системного погляду на характер взаємозалежності між його результатами та практикою управління, узагальнити положення, які були розвинені в роботах з філософії управління [59], психології управління [91], педагогіки управління [106], етики управління [39] і культури управління [84]. Особливої цікавості й корисності набуло зіставлення загальних положень теорії соціального управління з їх практичним застосуванням у таких конкретних сферах, як управління сучасним мегаполісом [11], з психолого-педагогічними проблемами управління тощо. Наші наукові дослідження і практична управлінська та педагогічна діяльність, спільне обговорення різноманітних складних проблемних ситуацій, шляхів і способів їх подолання дозволило більш чітко усвідомити не тільки прикладні, але й теоретико-гносеологічні та логіко-методологічні проблеми феномену управління.

Надзвичайно цікавим і плідним виявився напрямок, пов'язаний саме з логікою управління. Справа в тім, що з часів Аристотеля традиційно логікою прийнято вважати науку про норми і закономірності коректного мислення. Однак людська діяльність і поведінка також можуть бути як логічними, так і такими, що не вкладаються ні в яку логіку. Ось чому один з авторів цієї монографії досліджує проблеми логіки діяльності взагалі, і результати цих досліджень використані для аналізу логіки управлінської діяльності [81]. Логіка і методологія людської діяльності виступають спільним результатом як філософського осмислення цього феномену, предмет вивчення якого складає спеціальну галузь філософської науки, відому назвою праксеології, так і практичного досвіду виконання величезної множини конкретних видів діяльності та їх певного осмислення і узагальнення.

Слід підкреслити, що сама логіка діяльності ще лише перебуває у стані свого формування. Тому сьогодні не існує її усталеного загально прийнятого понятійно-категоріального апарату. Спроби його розробки і застосування в логіці інженерної діяльності здійснені авторами в роботі [15]. Досвід її використання у практиці управління та в навчально-виховному процесі довів як його теоретичну і практичну значущість, так і доцільність подальшого розвитку і удосконалення. Отже, дана монографія і виступає результатом спроби авторів поширити норми і положення логіки діяльності ще й на таку вкрай важливу і надзвичайно відповідальну сферу як управління людьми та їх спільною діяльністю у складі різних груп і колективів.

Але ця робота не просто переносить положення логіки на нову сферу. Вона виходить з осмислення суспільної природи людини і сенсу соціальних процесів. Збагнути їх дає соціальне пізнання, дослідженню якого присвячено нашу роботу [96]. Отже, взаємодія і взаємозбагачення соціального пізнання і логіки управління виводить проблему на якісно новий рівень розуміння.

## ВСТУП

**Соціальне пізнання** постає одним із загальних гносеологічних проявів людської природи, її природної допитливості, яка до того й підкріплюється потребами її життєвої практики. Водночас воно виступає цілеспрямованим процесом і результатом специфічної пізнавальної діяльності людини, завдяки якому вона задовольняє свій інтерес, своє прагнення проникнути в таємниці природи і суспільного життя. При цьому інколи цей інтерес може бути навіть не пов'язаний безпосередньо з тими чи іншими практичними цілями.

Сучасне розуміння філософського поняття соціального пізнання має виходити з таких двох різних аспектів його сутності і сенсу. З одного боку, це поняття охоплює широке коло проблем, пов'язаних з пізнанням сутності самого соціуму та з загальними закономірностями процесів функціонування і розвитку суспільства, їх залежністю від різних об'єктивних і суб'єктивних чинників. З іншого ж боку, соціальне пізнання необхідно також розглядати як своєрідний інтегральний результат пізнавальної діяльності величезного числа людей, який формується у своєрідну ідеальну реальність, що в науці й життєвій практиці відома як **суспільна свідомість**.

В цьому останньому аспекті має місце прояв діалектичної суперечності між пізнанням взагалі й соціальним пізнанням. Дійсно, соціальне пізнання, з одного боку, слід розглядати як одну із складових частин і окремих випадків загального пізнання, а з іншого, воно виявляється більш широким і охоплює результати пізнання людством всього зовнішнього світу, які у вигляді знань, певної системи світоглядних позицій і загальної картини світу фіксуються в суспільній свідомості.

Одним з основних напрямків використання результатів соціального пізнання є **суспільна практика**. Цікаво при цьому, що історично суспільна практика почала складатися набагато раніше, ніж соціальне пізнання, тобто одночасно з появою людини і первісних людських угруповань. Соціальне ж пізнання виникло зі спроб окремих особистостей усвідомити сутність і роль співжиття і спільної діяльності людей з метою визначення можливостей більш справедливої їх організації, управління спільною діяльністю і особливо розподілу її результатів між учасниками. Перші спроби соціального пізнання відбувалися під сильним впливом релігійних вірувань, пізніше все більше розглядалися об'єктивні чинники.

Як ми вже зазначали, «онтологічна складність соціального життя та його динамічність у поєднанні з істотною роллю особистісного чинника у соціальному пізнанні стали об'єктивною основою широкого розмаїття точок зору на сутність буття соціуму та соціального буття людей у ньому. Про це свідчить і сама історія соціального пізнання, і його сучасний стан. Дійсно,

різні дослідники самою основою буття суспільства і людської діяльності вважають доволі різноманітні чинники. Так, Платон був впевнений, що цим чинником є ейдос як конкретна наявність абстрактного, Августин Блаженний вважав ним божественний задум, а Г. Гегель – абсолютний розум. Істотний внесок у теорію соціального пізнання зробив К. Маркс, на думку якого основою суспільного буття слід вважати економічні чинники. Широко відомий психолог і філософ Зігмунд Фрейд в основі функціонування соціуму вбачав боротьбу «інстинкту життя» з «інстинктом смерті» (еросу і танатосу) та їх боротьбу з цивілізацією. На думку В. Парето, в основі життєдіяльності соціуму лежать певні «релікти», а за Ернстом Фроммом – «соціальний характер». М. Лацаріус та Х. Штейнталь таким чинником називали «народний дух» [96, с. 116].

Однак, незалежно від характеру розуміння тим чи іншим дослідником сутності соціального буття людей і самого суспільства, ніхто з них не може заперечувати необхідність їх спільної діяльності як його визначальної умови самого існування суспільства, а отже й необхідність певних механізмів для регуляції співжиття, взаємовідносин і спільної діяльності людей. Одним з таких механізмів і виступає управління цією діяльністю. Як специфічний соціальний феномен, управління людьми та їх діяльністю має як свої цілі, так і особливості, певні закономірності та принципи здійснення.

Але на відміну від управління технічними системами і пристроями, соціальне управління навіть в рамках вказаних закономірностей не може виконуватися згідно з раз і назавжди заздалегідь встановленим алгоритмом. Величезне розмаїття індивідуальних якостей і психологічних характеристик учасників спільної діяльності, їх прагнень та інтересів, рівня освіченості й ставлення до виконання своїх функцій призводять до того, що практично жодна управлінська ситуація ніколи не повторюється з абсолютною точністю і тому вимагає творчого застосування загальних принципів і положень теорії управління. Саме тому і вважається, що управління має потрійну сутність, виступаючи водночас наукою, мистецтвом і видом людської діяльності. Як наука, воно безпосередньо ґрунтується на результатах соціального пізнання і полягає в існуванні певної системи закономірностей, правил і положень. Ця система, разом з обмеженнями на цілепокладання, на вибір шляхів і засобів досягнення цілей та на дії з реалізації вказаних шляхів і засобів і виступає тим утворенням, яким є **логіка управління**.

В той же час необхідно підкреслити, що між результатами соціального пізнання і формуванням логіки управління зв'язок взаємозалежності носять опосередкований характер. Дійсно, соціальне пізнання відбувається на різних рівнях – на філософському, на загально соціологічному, на політичному, на релігійному та на повсякденно-побутовому. Цілком очевидно, що для потреб



управлінської практики необхідні результати соціального пізнання, отримані на перших трьох рівнях. Їх філософське осмислення з позицій практичного використання складає предмет досліджень спеціальної наукової дисципліни, якою є **праксеологія** – філософське вчення про людську діяльність. А вже на положеннях і принципах прaxeології формуються логіка і **методологія управлінської діяльності**.

Хоча на перший погляд логіка і методологія діяльності уявляються майже синонімами, в дійсності у них спільними є тільки їх предмет, яким постає ця діяльність, та **цільова установка**, яка полягає у завданні ефективно здійснити цю діяльність. При цьому **ефективність** виступає важливою характеристикою діяльності й визначає співвідношення між отриманим результатом як мірою досягнення цілей, і витраченими для цього ресурсами. Під витраченими ресурсами слід розуміти як матеріальні, так і енергетичні, фінансові, часові, фізичні й навіть емоційні.

Але для можливості максимально ефективно використати результати соціального пізнання в суспільній практиці, зокрема в управлінні, знання її логіки і методології ще недостатньо. Сучасному керівникові необхідні також загальна і професійно управлінська культура, розвинена інтуїція і високі моральні якості. Свого часу Людвіг Фейєрбах особливо підкреслював, що справжні якості людини виявляються лише тоді, коли настає час проявити, довести їх у конкретній справі. Для керівника необхідність проявляти свої справжні якості й доводити їх у конкретних справах є майже постійною, бо йому часто доводиться виконувати управлінські функції в умовах істотної інформаційної невизначеності, а то й ризику.

В такому разі логіка управління може допомогти йому обрати правильне рішення, однак істотну роль у такому виборі часто відіграє саме інтуїція. Адже **прийняття управлінського рішення** постає виключною одноосібною функцією керівника, і він несе особисту **відповідальність** перед Богом, людьми і своєю совістю за можливі результати і наслідки реалізації цього рішення. Тому множина альтернатив, яка містить можливі варіанти рішення, має бути піддана ним всебічному аналізу, причому він має супроводжуватися прогнозом можливих наслідків прийняття того чи іншого варіанту рішення з розглядуваної множини альтернатив.

Складність управлінської діяльності і висока міра відповідальності за результати її виконання, неможливість звести її до чіткого однозначного й логічно побудованого алгоритму зумовлюють необхідність більш глибокого розгляду й аналізу сутності феномену управління соціальними системами та його призначення. При цьому ми виходимо з того, що **соціальна система** – закономірне поєднання організованих груп людей, яке функціонує за певними закономірностями відповідно до обраних цілей.

# **1 СУТНІСТЬ І ПРИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ**

Органічний взаємозв'язок між соціальним пізнанням та управлінням соціальними системами впливає вже хоча б з того, що однією з основних цілей і завдань соціального пізнання виступає виявлення закономірностей і провідних тенденцій суспільного розвитку, а управління являє собою один з потужних чинників цього розвитку. Призначення управління полягає у тім, щоб своєчасно й адекватно реагувати на ті суперечності, які час від часу виникають в процесі суспільного розвитку, і підтримувати нормальний характер функціонування соціуму. Своєчасне ж виявлення таких суперечностей, визначення їхньої природи й характеру постає однією із цілей і завдань соціального пізнання.

Цілком очевидно, що успішне розв'язання суперечностей і ефективне подолання пов'язаних з ними проблемних ситуацій за допомогою управління соціальними системами неможливе без розуміння сутності і природи цих суперечностей, причин їх появи і можливих шляхів розвитку. Таким чином, результати соціального пізнання мають утворювати своєрідну інформаційну, теоретичну і методологічну основу управління. Однак цим не обмежуються взаємозв'язки соціального пізнання та управління. Між ними виникає ціла гама прямих і зворотних зв'язків. Дійсно, практика управлінської діяльності не тільки виходить з рекомендацій, що випливають з результатів соціального пізнання, вона й сама збагачує це пізнання верифікацією його результатів, постановкою нових проблем, появою нових методів дослідження тощо,

Однак для того, щоб ці зв'язки можна було більш детально розглянути і визначити шляхи і можності плідного їх використання в логіці і методології управлінської діяльності, необхідно спочатку проаналізувати сутність, зміст і призначення самого управління та його роль в системі життєзабезпечення соціуму. Тому цей розділ і присвячено аналізу вказаних проблем, розв'язання який дозволяє чітко сформулювати сутність взаємозв'язків та обґрунтувати, чому саме соціальне пізнання, власне, й виступає методологічною основною теорії і практики управління соціальними системами.

Результати соціального пізнання і практика управлінської діяльності переконливо свідчать, що логіка управління може бути успішно реалізована лише за умови, коли ця діяльність виходить не тільки з вимог до керівника як суб'єкта управління, але і враховує конкретні особливості об'єкта управління. Як підкреслює відома російська дослідниця О. Н. Козлова, «для вироблення комплексного судження про управлінську діяльність необхідно

аналізувати не тільки управління як вплив суб'єкта на об'єкт, але й *керованість* як якість, спосіб реакції об'єкта на даний вплив» [51, с. 128].

В той же час вказана суперечність здатна призводити і часто дійсно призводить до конфліктних ситуацій, які істотно погіршують керованість системи. Тому їх запобігання та подолання також виступає однією із функцій управлінської діяльності. Успішне ж її виконання вимагає від керівника розуміння логіки конфлікту, динаміки його розвитку, шляхів і засобів подолання. Іншими словами, сучасному керівникові вкрай необхідна ще й *конфліктологічна компетентність*.

Таким чином, управлінська діяльність має складну й досить розвинену структуру і являє собою упорядковану сукупність спеціалізованих функцій. Ось чому сучасний керівник повинен мати систему знань з теорії і практики управління і досконально володіти системним підходом до виконання цих функцій. Відома фахівець з соціології управління М. В. Удальцова при цьому зазначає, що «активне використання в управлінні системного підходу обумовило подальше ускладнення управлінських знань. Зокрема, більш поглиблено стали вивчатися організації як соціальні системи, що активно взаємодіють зі своїм середовищем» [110, с.5].

У зв'язку з цим одним з важливих елементів теорії організацій і водночас невід'ємним атрибутом соціального управління та особистості керівника постає організаційна культура. Її сутність, структуру і призначення детально розглядають В. М. Бабаєв і Н. В. Шаронова [10].

Як вже зазначалося, управління внутрішньо іманентне суспільству й будь-якій його підсистемі. Воно виходить з притаманної людині суперечності між її індивідуальною біологічною і соціальною сутністю. Ця суперечність зумовлена тим, що свої власні цілі та інтереси людина вважає головними, однак розуміє, що їх досягнення можливе тільки за умови її участі у спільній з іншими людьми діяльності. Глава французького екзистенціалізму Жан Поль Сартр був впевнений, що реалізувати себе по-людськи людина може не шляхом занурення у саму себе, але у пошуку мети зовні, якою може бути звільнення або ще яке-небудь конкретне самоздійснення. Хоча філософ і не підкреслював зв'язків самореалізації і самоздійснення людини з соціумом, в якому вона існує, однак уявляється цілком очевидним, що вони можуть бути повними тільки тоді, коли їх визнають інші люди.

Суперечність між природним і соціальним початками в людині постає чинником, який не може ігнорувати ні управління, ні його логіка. Один з основних представників французького структуралізму Клод Леви-Стросс, розглядаючи взаємозв'язок між цими початками, зазначає, що «якщо з появою

суспільства дійсно відбувається потрійний перехід від природи до культури, від чуттєвого до раціонального, від тваринного до людського, то людині вже у природному стані слід приписати істотну здатність, яка спонукає її долати ці суперечності. Здатність ця є одночасно природною і культурною, чуттєвою і раціональною, тваринною і людською і переходить з одного плану в інший лише за умови усвідомлення» [62, с. 226].

Тому і вся організація соціуму, і характер суспільних взаємовідносин, і механізми та логіка їх регуляції ґрунтуються саме на цьому усвідомленні, яке знов-таки постає результатом соціального пізнання. І здатність, про яку пише К. Леви-Стросс, є і основою, і важливим чинником пізнання людиною як соціального, так і себе самої в цьому соціальному. Ті ватажки первісних племен, вожді, царі, хани, рабовласники тощо, які примушували людські маси підкорятися їм і виконувати їх волю, одними з перших усвідомили, що вказана суперечність долається, зокрема, владою, примусом і управлінням.

### **1.1 Соціальне пізнання і управління**

Уважний погляд на історію розвитку людської цивілізації дозволяє нам стверджувати, що удаваний його стихійний характер в дійсності вкладається у чітку логіку соціального прогресу. Безумовно, її закономірності можуть бути виявлені лише завдяки цілеспрямованому соціальному пізнанню, яке здатне на тлі численних складних і суперечливих процесів виокремити тренд або провідні тенденції, які, власне, і визначають їх логіку. Характерною її особливістю є те, що виявити певні закономірності суспільного розвитку дуже складно, оскільки він являє собою чудернацьке поєднання об'єктивного і суб'єктивного, необхідного і випадкового, логічного і алогічного. Все це ускладнює самі можливості соціального пізнання, тим більш, що деякі його дослідники не тільки дають своє суб'єктивне трактування різних подій і процесів, а й іноді навмисно спотворюють їх опис в інтересах соціальних груп, представниками яких вони виступають.

Складність пізнання підкреслював К. Ясперс, на переконання якого, світ у своїй цілісності, як єдиний і замкнутий, не тільки вислизає від пізнання, а й взагалі не існує для нас як несуперечливий і доступний досвіду. Ця теза, на наш погляд, знаходить своє особливо яскраве підтвердження при аналізі історії еволюції соціального управління. Воно виникає практично разом з появою людини як суспільної істоти і стає реакцією на природну потребу навіть первинного мікросоціуму в організації та координації дій виконавців в процесі здійснення ними спільної діяльності. Однак ця первісна

форма управлінської діяльності ще є стихійною і є результатом примітивного й навіть слабо усвідомленого соціального пізнання. Але вона вже тією чи іншою мірою була пов'язана з певними спробами примусу.

Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ І О. С. ПОНОМАРЬОВ цілком справедливо вказують, що на перших етапах спроби організації і координації спільної діяльності людей вже ставали зародженням управління як особливої професії. За їх словами, «вже тоді було помічено, що ця професія вимагає від людини наявності у неї особливих якостей, які б примушували інших людей підкорятися її волі. Спочатку основною з цих якостей була фізична сила, але пізніше виявилось, що її однієї абсолютно недостатньо, щоб правильно спланувати і успішно провести яку-небудь достатньо складну операцію. Для людини, що претендувала на роль керівника виявилися необхідними розум, спритність, хитрість, а також те, що згодом назвуть умінням аналізувати ситуацію і здатністю передбачення» [105, с. 3]. Логічно продовжити, що з розвитком самого суспільства, змісту й характеру управління керівникові стають все більш необхідними стають спеціальні знання, висока управлінська компетентність, загальна і професійна культура, знання філософії, психології та етики управління, порядність та емпатичність.

З подальшим розвитком суспільства і суспільних відносин поступово збільшувався обсяг і ускладнювалися зміст, характер і структура функцій управлінської діяльності. Вона також ставала об'єктом соціального пізнання і все більш набувала регулярного характеру. Ставала відчутною і необхідність її поєднання з певною сукупністю механізмів ефективного здійснення. Їх пошук також є результатом соціального пізнання. Так, важливими й дієвими важелями стали владні повноваження керівника, які мають виходи за часові й просторові межі якоїсь окремої, нехай навіть досить важливої, але епізодичної операції чи виду спільної діяльності учасників даної спільноти. Істотного значення набувають також певні майнові переваги керівника. Уявляється цілком очевидним, що всі ці процеси можуть відбуватися тільки в умовах певної суспільної організації та її розуміння людьми.

Однією з найхарактерніших особливостей соціального пізнання є його суб'єктивний характер. Він зумовлений суто індивідуальним сприйняттям, розумінням та інтерпретацією об'єктів і процесів суспільного життя кожним окремим суб'єктом. Однак разом з цим суб'єктивні індивідуальні уявлення об'єктивуються в системі суспільної свідомості, яка інтегрує й узагальнює їх. Це відбувається завдяки існуванню феноменів міжособистісного спілкування і взаємодії людей, а також цілеспрямованому впливу на них з боку яскравих особистостей-лідерів, політичних, релігійних та інших угруповань і особливо

засобів масової інформації. Процес інтеграції і узагальнення цих уявлень як результатів індивідуального пізнання є складним і багаторівневим. Верхній рівень його утворює філософське пізнання. Адже саме воно виходить з того, що існують (незалежно від того, чи розуміємо ми їх, чи ні) найбільш загальні закони й закономірності функціонування і розвитку природних та соціальних систем, самої людини і людського мислення.

В. С. Соловйов свого часу писав, аналізуючи кризу західної філософії, що філософське пізнання є завідомо дією особистого розуму або окремої особистості у всій ясності його індивідуального пізнання. Філософія, на його переконання, починається, коли мисляча особа відокремлює своє мислення від загальної віри, протиставляє його цій вірі як зовнішньому. Ми цілком згодні з тим, що це «відокремлене мислення» стає філософією мислячої особи. В той же час вона свої погляди не тримає у собі, а прагне зробити їх надбанням суспільства або, принаймні, його філософського середовища.

Складність процесів соціального пізнання, зумовлену ще й тим, що суб'єкт пізнання сам виступає невід'ємною частиною соціуму як об'єкта дослідження, підкреслював і Мартін Хайдеггер. Він стверджував, що «ми всі так чи інакше екзистуємо і вступаємо у відношення до сущого, яким ми не є і яким є самі». Ці відношення також одночасно постають і процесами пізнання суспільства та його функціонування, і наслідками цього пізнання, оскільки людська екзистенція відбувається в певному соціальному просторі й вимагає для себе певного розуміння основних властивостей цього простору.

Однак тільки філософський рівень соціального пізнання і забезпечує можливість осмислення і розуміння властивостей і закономірностей соціуму та відповідного соціокультурного простору, в якому таким складним і суперечливим чином і екзистує людина. Ця складність і суперечність полягає у тім, що людина, яка прагне пізнавати соціум, одночасно відокремлена від нього, розглядаючи його немов би відсторонено, і продовжує лишатися його невід'ємним складником вже за своєю суспільною природою. І, виходячи з цих же причин, можна впевнено стверджувати, що результати суб'єктивного пізнання соціуму цією людиною неминуче так чи інакше транслюються та об'єктивуються у складі суспільної свідомості.

Така їх трансляція є певною передумовою того, що результати пізнання будуть верифіковані, зіставлені з іншими результатами й поступово цілком чи частково набудуть статусу визнаного суспільством сенсу. Але відносний характер результатів пізнання призводить до того, що цей сенс виявляється не абсолютним, а лише абсолютизованим на певний відрізок часу, доки не з'являться нові, більш глибокі й більш повні результати соціального пізнання

та більш прийнятна суспільством їх інтерпретація.

Не випадково К. Ясперс впевнено стверджував, що навіть «якщо кожен абсолютизований сенс неминуче виявляється неспроможним, то нові покоління в особі своїх філософів знову звертаються до пошуків всеосяжного сенсу, який би панував в історії» [124]. Правда, не існує вагомих підстав вважати, що цей всеосяжний сенс існує в дійсності. Тому нові покоління лише уточнюватимуть існуючі сенси чи замінюватимуть їх новими, які також згодом виявляться неспроможними пояснювати ті чи інші об'єкти, процеси і явища суспільного життя, яке само безперервно змінюється. Отже, і сама логіка суспільного життя змінюється, вимагаючи змін характеру діяльності.

Близьку до цієї думки посідає й позиція М. К. Мамардашвілі. Вчений, зокрема, стверджує, що «багатоскладність, багаторівневість, або багатопротяжність свідомості породжує такі ефекти взаємодії цих протяжностей, або численних різноманітних шарів що ми самі ці ефекти не можемо розташувати у неперервний ланцюжок у реальному просторі й часі, у тому числі в реальній послідовності причинного зв'язку. Ми не можемо їх розташувати у реальній протяжності, яка безперервно прослідковується» [65, с. 114]. Таким чином, соціальне пізнання у його традиційному розумінні виявляється достатньо обмеженим не тільки через те, що його результати є справедливими лише для певного періоду в історії суспільного розвитку і не тільки через суб'єктивність сприйняття та інтерпретації суспільних об'єктів, подій і процесів, а й внаслідок принципової неабсолютності

Всі наведені міркування повною мірою стосуються й пізнання цілей, змісту і сутності такого важливого і в той же час надзвичайно складного суспільного феномену, яким є управління соціальними системами, а також еволюції його завдань, методів і характеру. Якщо знов звернутися до історії управління, можна збагнути його логіку і виявити, що еволюція управління повторює загальну логіку соціального прогресу. Це цілком закономірно, бо цілі, зміст і характер управління мають бути адекватними вимогам соціуму, його реальним можливостям, соціально-економічним реаліям і переважному типу суспільних відносин. Забезпечення ж цієї адекватності можливе лише за результатами відповідних результатів соціального пізнання.

Проявами адекватності управління стають його ефективність, успішне досягнення цілей, які постають перед керівником і колективом керованої ним організації, позитивне самопочуття працівників і самого керівника, взаємна їх задоволеність і ціннісне сприйняття своєї діяльності та членства у фірмі. Водночас адекватність управління стану самого суспільства не обмежується вказаними чинниками. Вона полягає і в тім, що відносини між керівником та

працівниками відображають суспільні відносини в соціумі. Крім того, вона проявляється в умовах праці та у рівні її оплати, які істотною мірою залежать від загального економічного стану й ресурсного забезпечення соціуму.

Логіка управління як результат соціального пізнання та впровадження його в управлінську практику є наслідком суспільного прогресу і відповідає його логіці, загальну структуру якої наведено на рисунку 1.

Логіка суспільного розвитку полягає, по-перше, у його безпосередній кореляції з досягненнями науково-технічного і технологічного процесу. По-друге, її важливою ознакою постає поступова еволюція соціуму у напрямку демократизації суспільного життя. По-третє, цю логіку визначає поступове і неухильне зростання життєвого рівня все більш широких верств населення. По-четверте, її проявом має бути і підвищення якості життя людей. Всі ці компоненти тісно пов'язані між собою, але зв'язки між ними мають складний нелінійний характер, як і з соціальним пізнанням та управлінням. При цьому показник життєвого рівня визначає матеріальні умови життя, а його якість – духовність, мораль, можливості освіти, стан здоров'я, екології тощо.



Рисунок 1 – Структура логіки суспільного розвитку

Необхідно спеціально підкреслити, що та структура логіки суспільного розвитку, яка наведена на рисунку 1, є занадто загальною. В дійсності кожен з її складників являє собою цілу сукупність складних процесів, які нелінійним чином впливають на темпи і характер суспільного розвитку і самі змінюють свій темп і характер. Отже, логіка управління також не може розглядатися як щось абсолютне і незмінне. Вона еволюціонує разом з суспільним розвитком та істотно залежить від результатів соціального пізнання.

Це пізнання може бути як філософським, так і конкретно-науковим, як цілеспрямованим, так і стихійним або інтуїтивним. Наприклад, Генрі Форд,



засновник американської автомобільної імперії, свого часу вгадав, по-перше, що для швидкого збільшення капіталу краще випускати і продавати багато дешевих авто, ніж мало дорогих. По-друге, для забезпечення високого рівня продуктивності праці потрібні хороша заробітна плата, хороші умови праці й турбота про робітників. Він фактично сформував свою філософію управління та логіку управління, яка впливала з його філософії.

Широкого розвитку ця логіка набула в Японії (К. Мацусіта, А. Моріта, К. Татеїсі та інші), що сприяло соціально-економічним успіхам країни.

## 1.2 Сутність і зміст управління

Відомий фахівець у галузі теорії і практики управління соціальними системами В. І. Кнорринг впевнений, що «управління, в широкому розумінні цього терміну, – неперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу) для досягнення оптимальних результатів при найменших витратах часу та ресурсів». На глибоке переконання вченого, «кожен фахівець у галузі управління повинен володіти теорією, практикою і мистецтвом управління, вміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію і тактику, необхідні для їх досягнення, приймати управлінські рішення і нести персональну відповідальність за них» [50, с. 7].

Тут звертають на себе увагу принаймні два таких положення, що мають безпосереднє відношення до предмету нашого дослідження. *По-перше*, теорія управління не може існувати взагалі й тим більш бути ефективною, якщо вона не виходить із загальних закономірностей функціонування і розвитку соціальних систем. А ці ж закономірності можуть бути виявлені тільки як результат соціального пізнання. *По-друге*, визначення цілей управлінської діяльності та стратегії і тактики їх досягнення саме і виступає проявом логіки управління. Отже, ця логіка передбачає необхідність урахування вказаних закономірностей, іншими словами, її реалізація знов-таки пов'язана з тими знаннями, які можна отримати в результаті соціального пізнання.

Білоруські логіки В. Ф. Берков, Я. С. Яскевич та В. І. Павлюкевич, чий навчальний посібник, один із вкрай не багатьох, містить спеціальний розділ, присвячений управлінню, визначають цей феномен таким чином. За їхніми словами, «термін «управління» вживається в широкому і вузькому сенсі. В *широкому сенсі* він означає функцію організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей».

Принциповим тут уявляється їх думка, що «до змісту поняття управління при цьому включаються процеси самоорганізації і саморегуляції, де управління є необхідною внутрішньою властивістю системи» [22, с. 356].

З іншого боку, ці автори вважають, що «у вузькому сенсі цей термін застосовується лише по відношенню до свідомих процесів управління, які означають цілеспрямований вплив на різні системи метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку». У цьому разі вони підкреслюють, що «управління виявляється зовнішнім по відношенню до системи чинником, хоча він істотно впливає на її стан і поведінку. Воно передбачає наявність керуючого суб'єкта і керованої системи» [там само].

В соціальних системах, якими можуть виступати організовані групи і колективи людей, підприємства, фірми та організації, територіальні і галузеві об'єднання і держава у цілому, **суб'єкт управління** має складну структуру і звичайно включає не тільки безпосереднього керівника, а цілу систему управління, яка здебільшого має ієрархічний характер. Це пов'язано як з істотною складністю і розгалуженістю самих систем та широким розмаїттям завдань і функцій, які виконують різні працівники і підрозділи, так і зі складністю та багатофункціональністю самого процесу управління.

Одне з істотних положень теорії управління, яке впливає з результатів соціального пізнання й осмислення управлінського досвіду, полягає в тому, що управління може бути ефективним лише за умови, коли в безпосередньому підпорядкуванні конкретного керівника є десь 7-12 осіб. Оскільки ж сучасні підприємства можуть нараховувати сотні й тисячі працівників, відповідний апарат управління також стає численним і розгалуженим.

**Зміст управління** полягає в системному контролюванні стану об'єкта управління й характеру його функціонування та їх відповідності цілям його діяльності та встановленим критеріям, у виявленні можливих відхилень параметрів стану й характеру функціонування від нормальних (припустимих) значень, у виробленні та реалізації керівних впливів на об'єкт управління, спрямованих на усунення цих відхилень і забезпечення його нормального стану і режиму функціонування. Узагальнено можна говорити, що в основі діяльності суб'єкта управління лежить спеціально розроблена **програма дій** або **управлінська програма**. Якщо в логіці управління технічними системами вона формується у вигляді чіткого алгоритму, який передбачає необхідні реакції суб'єкта практично на всі можливі ситуації, то логіка управління соціальними системами просто не може передбачати всю множину варіантів таких ситуацій, що можуть складатися в процесі діяльності об'єкта.

Характерною рисою соціальних систем є виступає те, що в процесі їх

функціонування істотну роль відіграє суб'єктивний чинник. Мається на увазі широке розмаїття цілей та інтересів працівників, їх професійної кваліфікації й рівня освіченості, психологічних якостей і ставлення до роботи, до самої організації та її керівництва. І при здійсненні управління такими системами надзвичайно важливо враховувати ці обставини, розуміти психологію іншої людини і людських угруповань. Тому зміст і характер управління такими системами передбачають, що керівникові не тільки необхідна висока суто управлінська *професійна компетентність*, а й не меншого значення набуває його *соціальна компетентність*.

Для підтвердження цього положення вважаємо за доцільне навести досить образне і дотепне порівняння, яке наводять Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел, запозичивши його, у свою чергу, з книги Дж. Еліота «Фелікс Холт, радикал». Уявіть собі, пишуть автори, «що б являла собою гра в шахи, якби дерев'яні фігури мали пристрасті й розум, нехай обмежений, але досить виверткий; якби ви не знали не тільки того, як вестиме себе «військо» вашого супротивника, але і ваше власне; що якби ваш кінь найпідступнішим чином перестрибував з однієї клітини на іншу; якби ваша тура, незважаючи на рокировку, знову перемістилася б на висхідну позицію; а ваші пішаки, ненавидячи вас просто за те, що вони всього лише пішаки, раптом всі разом підставилися б під бій супротивника, так що в решті решт ви неждано-негадано отримуете мат? Цілком можливо, що ви найвисокочоліший, найобережніший, найзавбачливіший гравець, але де гарантія того, що вас не поб'ють ваші ж власні пішаки? Навіть дуже імовірно, що ви будете биті, раз ви самовпевнено покладаєтеся лише на математичну кмітливість і без належної поваги ставитися до своїх емоцій» [70, с. 194].

Коментуючи розглянуту вище ситуацію, В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч і О. С. Пономарьов пишуть: «дійсно, уявіть себе шахістом у ситуації, коли ваші шахові фігури не тільки здатні мислити, але коли їм властиві й емоції, коли вони можуть не погоджуватися з тими чи іншими вашими рішеннями, робити певні дії всупереч цим рішенням. Але ж, за великим рахунком, приблизно в таких умовах і здійснюється соціальне управління. Кожний працівник має свої погляди і переконання, свої цілі, прагнення та інтереси, свої морально-етичні позиції, по-різному ставиться до своїх обов'язків, до вас, ваших дій і рішень». Автори підкреслюють, що саме «тому й результати виконання одного й того ж розпорядження одного й того ж керівника різними людьми нерідко істотно відрізняються між собою» [59, с. 73].

Якщо нагадати, що з що давніх-давен вважаються своєрідною моделлю життя, стане цілком зрозумілою важлива роль наведеного прикладу для

розуміння фахівцями з соціального управління необхідності враховувати емоційно-психологічний стан, інтереси і прагнення працівників. Ось чому логіка соціального управління не може зводитися до детально опрацьованих алгоритмів і дає лише загальні принципові рекомендації стосовно організації та раціонального здійснення управлінської діяльності.

Тим не менш, логіка управління є вкрай необхідною його теоретичною основою, оскільки характерна особливість управління полягає у його чіткій спрямованості на розв'язання проблемних ситуацій і суперечностей, зумовлених цілою низкою різноманітних причин внутрішньої і зовнішньої природи. *Внутрішні чинники* залежать від самої соціальної системи та її елементів. Ними виступають різноманітність цілей, прагнень, інтересів і потреб різних учасників спільної діяльності. Ці цілі, прагнення, інтереси й потреби, життєві цінності тощо можуть не тільки істотно відрізнятися, але й навіть бути прямо протилежними. Більш того, цілі, прагнення й інтереси однієї й тієї ж людини та її потреби можуть істотно змінюватися залежно від віку, особистісного й загальнокультурного розвитку, набуття освіти, стажу роботи в даній фірмі, зростання рівня професійної кваліфікації тощо.

*Зовнішні чинники* не залежать від самої соціальної системи, вони є породженням зовнішнього відносно неї середовища, однак через відкритість системи можуть істотно впливати на систему та її елементи. Зовнішнє середовище характеризують такі чинники, як суспільно-політична ситуація і соціально-економічне становище в країні, характер функціонування органів влади і правових інститутів тощо. Дійсно, кожна людина виступає не тільки працівником даної організації, але ще й мешканцем певного міста чи селища, громадянином країни, членом сім'ї, учасником політичного, релігійного чи дозвільного угруповання. Міжособистісні відносини і події, що відбуваються в цих інституціях, впливають на його погляди і настрої, а відтак і ставлення до виконання ним виробничих функцій. Особливо істотний несприятливий вплив можуть викликати прояви несправедливості, інфляція, невиконання владою своїх обов'язків і обіцянок.

Таким чином, загальна структура управління може бути представлена у вигляді схеми, наведеної на рисунку 2.

Тут горизонтальна стрілка на вході об'єкта управління означає вхідні потоки (матеріальні, енергетичні, інформаційні тощо), які об'єкт переробляє у заданий продукт. Результат переробки показано горизонтальною стрілкою на виході об'єкта. У разі, коли відбувається нормальний виробничий процес, а об'єкт перебуває у нормальному стані, управлінське втручання не потрібне. Однак, як вже зазначалося, під впливом множини внутрішніх і зовнішніх

чинників, показаних вертикальними стрілками, що діють на об'єкт, його стан і режим функціонування можуть порушуватися, створюючи проблемні ситуації. Для успішного їх подолання суб'єкт управління, враховуючи цілі та критерії управління, виробляє та реалізує відповідні управлінські впливи, показані у вигляді прямого зв'язку.

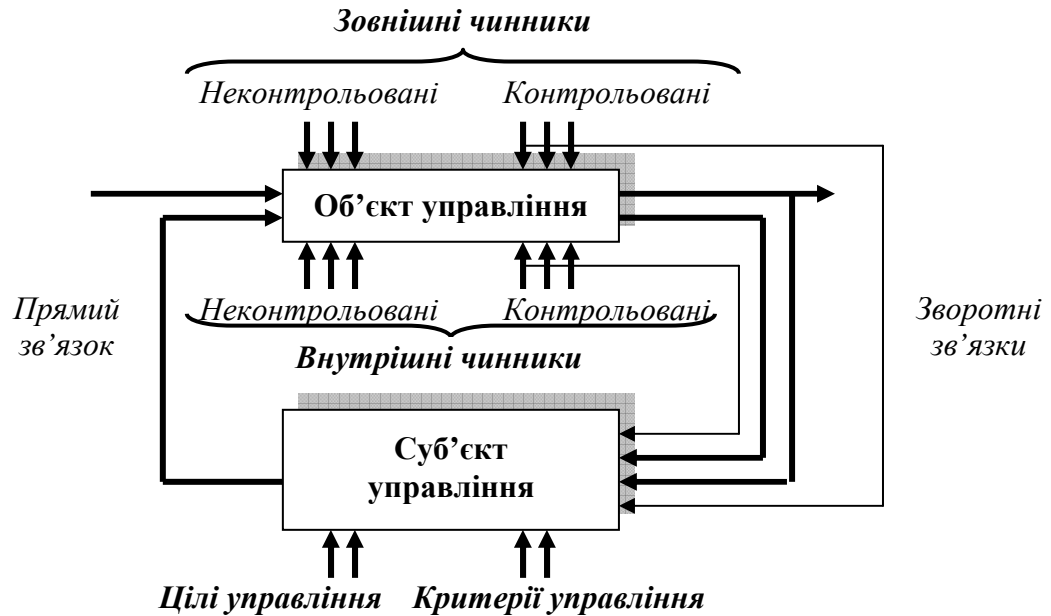


Рисунок 2 – Загальна структура управління

Для того, щоб своєчасно виявити неприпустимі відхилення, суб'єкт управління безперервно контролює стан і режим функціонування об'єкта (показано жирними стрілками на вході суб'єкта управління), та характер дії на об'єкт тієї частини внутрішніх і зовнішніх чинників, які піддаються контролю (показано тонкими стрілками). Ця отримувана інформація являє собою зворотний зв'язок. Вона утворює замкнений контур управління, оскільки саме на основі її змісту і характеру суб'єкт управління формує та реалізує управлінський вплив на об'єкт.

Необхідно підкреслити, що в процесі управління більшістю соціальних систем, особливо при підготовці та прийнятті управлінських рішень можуть мати місце істотна *інформаційна невизначеність* та зумовлені нею *ризики* різної природи й характеру. Вони зумовлені принциповою неможливістю одержання повної інформації про всю множину численних чинників, що діють на систему. Крім того, не тільки від них залежать зміни стану системи і характеру її функціонування, але й характер впливу на систему цих чинників також може залежати від її стану і характеру функціонування самої системи. Невизначеність управління в соціальних системах може зумовлювати і

неоднозначність відгуку різних їх елементів на одні й ті ж самі управлінські впливи, багатоваріантність поведінки людей та їх груп.

За таких умов окремі керівники вважають, що теоретичні положення, логіка методологія управління, не говорячи вже про культуру управлінської діяльності, – це все вигадки людей, які ніколи не керували колективами, і що головне в управлінні – підлеглі їх боялися. «Боятися – значить поважають» – їхнє глибоке переконання, яке в дійсності настільки ж глибоко хибне. Повага і страх – принципово різні речі. Недостатнє ж розуміння сутності й ролі і управління й неналежна узгодженість практики управлінської діяльності з об'єктивними механізмами самоорганізації соціальних систем (часто навіть відсутність розуміння необхідності такого узгодження) породжують часті конфлікти, глибокі й тривалі кризові ситуації. Вимогливість і принциповість керівника, в тому числі в першу чергу стосовно дотримання норм трудової і технологічної дисципліни не мають нічого спільного з грубістю, нехтуванням особистої гідності працівників.

Таким чином, результати соціального пізнання та наведеного аналізу дають можливість дійти важливого й обґрунтованого стосовно того, що сутність соціального управління полягає, по-перше, у чіткому виборі цілей діяльності об'єкта, по-друге, у плануванні й раціональній організації цієї діяльності, по-третє, у постійному моніторингу стану об'єкта і характеру його функціонування, й по-четверте, в обґрунтованому виборі й послідовній реалізації таких управлінських впливів на об'єкт управління, які узгоджені з механізмами і закономірностями його самоорганізації і спрямовані на підтримання певної цілісності і структурної визначеності об'єкта, бажаного характеру його функціонування і розвитку з метою успішного досягнення обраних цілей його діяльності.

Ці загальні положення виявляють не просто сутність і призначення феномену соціального управління, але конкретизують його стосовно того, що під об'єктом управління тут маються на увазі люди, отже мета управління, його сенс і сутність мають полягати не тільки в досягненні цілей суб'єкта, але й цілей, які переслідують працівники. І знов-таки це не лише їх добробут, але й соціально-психологічне самопочуття і задоволеність своєю роботою.

### **1.3 Управління в системі життєзабезпечення соціуму**

Суспільна природа людини й логіка соціального розвитку зумовили не тільки ту обставину, що досягнення більшості своїх життєвих цілей людина може забезпечити лише за умови своєї участі в процесі спільної праці з

іншими людьми, а й поступовий все більш глибокий суспільний поділ праці. Він спричинив колосальне зростання продуктивності праці, але водночас призвів до порівняно вузької професійної спеціалізації учасників суспільного виробництва. Монотонність виконуваних функцій, обмеження можливостей творчого їх виконання, підвищена стомлюваність зумовили пошук нових підходів, форм і методів організації виробництва та управління ним. Адже забезпечення нормальної життєдіяльності суспільства передбачає не тільки певний рівень матеріального добробуту людей, але й їх задоволення своїм життям, діяльністю і можливістю особистісної самореалізації.

Людина вже за своєю сутністю і природою не може обмежитися лише задоволенням своїх біологічних потреб. Її принципова відмінність від всіх інших живих істот на Землі викликана не тільки суспільною природою, але й наявністю високорозвиненого інтелекту, який істотно розширює спектр її потреб. В процесі соціального пізнання представники філософії, психології, соціології й інших соціально-гуманітарних дисциплін детально досліджували сутність і закономірності суспільства і буття людини в ньому. Однією з цікавих проблем, що привертала увагу дослідників, виявилася й проблема індивідуальних і соціальних потреб людини, можливостей, способів і шляхів їх задоволення та управління процесами цього задоволення. Адже все це, за великим рахунком, і визначає життєзабезпечення соціуму.

Результати соціального пізнання, насамперед досягнуті соціальною філософією і соціальною психологією, дозволили визначити гаму людських потреб, детально їх систематизувати і класифікувати, визначити загальну структуру сукупності людських потреб, закономірні взаємозв'язки між ними. При цьому виявився їх об'єктивний характер як прояв необхідності, яку суб'єктивно переживає конкретна особистість у формі спонукання до дії, до життєвої активності, спрямованої на задоволення потреби. Це спонукання може виявлятися не тільки як прагнення людини споживати ті чи інші матеріальні або духовні блага, але й у формі її спонукання до творчої діяльності й виступає рушійною силою людської діяльності. Об'єктивно, як підкреслює В. М. Лавриненко, існує й потреба у спілкуванні з іншими людьми [88]. Ця потреба детально проаналізована в монографії, яка спеціально присвячена філософії спілкування [114].

Таким чином, сукупність потреб людини є досить складною. Відомий американський психолог Абрахам Маслоу свого часу запропонував наочну модель у вигляді піраміди, яка передає ієрархічний характер цієї сукупності. Як видно з рисунку 3, природні, тобто фізіологічні потреби людини утворюють тільки нижній рівень ієрархії, хоча вони є домінуючими, оскільки

саме їх задоволення створює можливості для прояву, усвідомлення й наступного задоволення потреб вищих рівнів.

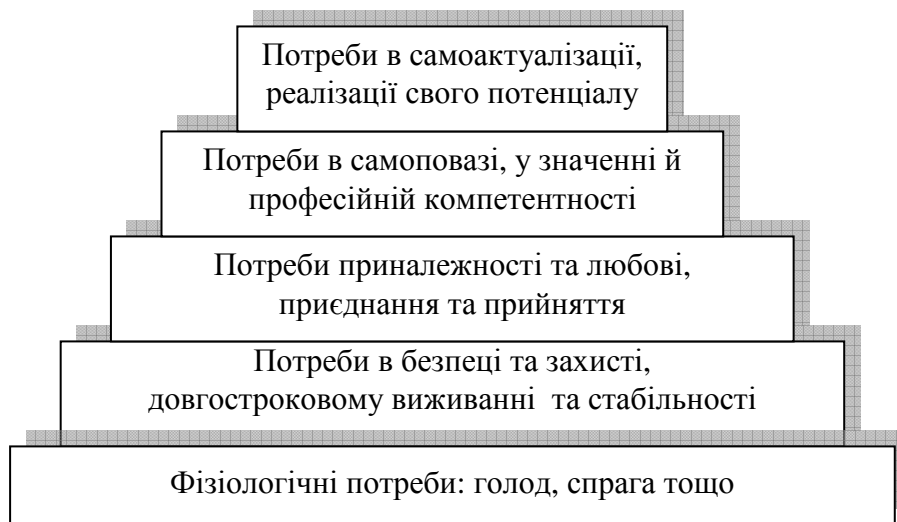


Рисунок 3 – Ієрархія потреб як піраміда Маслоу

Згідно з Маслоу, такий послідовний, ієрархічний характер потреб та інтересів особистості виступає основним принципом мотивації людини на певну діяльність, в тому числі як в суспільному виробництві, так і в духовно-культурній сфері. Під впливом мотивації відбувається і самовдосконалення особистості, і формується її свідоме відповідальне ставлення до суспільних обов'язків, до необхідності дотримання певних норм і принципів співжиття.

Однак сама по собі свідомість навіть абсолютно кожної людини ще не може виступати умовою, а тим більш гарантією забезпечення належного рівня ефективності спільної діяльності великих груп людей та суспільного виробництва взагалі. Єдиним дієвим механізмом, який може забезпечити бажану ефективність, виступає управління соціальними системами. Ось чому воно існує практично стільки ж, скільки існують саме людство, спільна діяльність людей і суспільні відносини, що регулюють ці відносини, діяльність та розподіл її результатів. За своєю природою управління є одним із важливих і досить специфічних різновидів людської діяльності і водночас одним з різновидів суспільних відносин.

У зв'язку з цим В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов спеціально підкреслюють, що «як специфічний вид суспільних відносин, соціальне управління є не тільки невід'ємним атрибутом будь-якої сфери життя і діяльності всякого соціуму, а й однією з визначальних його функцій, яка забезпечує саму можливість існування, нормальної життєдіяльності та розвитку цього соціуму. Воно визначає характер всіх інших суспільних відносин, ефективність і результати спільної діяльності людей, режим



функціонування суспільства і кожної з його підсистем». При цьому автори зауважують, що «соціальне управління являє собою лише один, хоча й надзвичайно важливий прояв більш широкого феномену управління, внаслідок чого йому значною мірою властиві загальні закономірності і риси управління взагалі» [60, с. 97].

Однак соціальне управління є набагато більш складним, розвиненим та важливим видом людської діяльності, визначальним чинником в системі життєзабезпечення соціуму. Тому уявляється цілком природним, що з давніх пір інтерес як філософів, так і керівників-практиків і навіть пересічних людей викликають складні, суперечливі й надзвичайно важливі проблеми суспільної організації та життєдіяльності соціуму й індивідів, які його утворюють. Не менший інтерес викликають і проблеми ролі й можливостей управління в належному забезпеченні цієї життєдіяльності. При практичному розв'язанні цих проблем особливої ваги набуває управління суспільством на вищому, тобто на загальнодержавному рівні.

Однак істотне ускладнення суспільного життя та його демократизація разом з делегуванням певної частини повноважень органів державної влади і управління органам місцевого самоврядування помітно підвищують значення управління на місцевому рівні у належному життєзабезпеченні відповідних територіальних громад. Перш за все це стосується таких складних об'єктів, якими є сучасні великі міста й мегаполіси з їх складним і надзвичайно розвиненим господарством. Тому велику увагу теоретичним та прикладним аспектам управління міським господарством приділяє В. М. Бабаєв [11].

Як стверджує У. Ешбі, забезпечення ефективної діяльності соціальної системи вимагає, рівень складності системи управління був не нижчим за рівень складності об'єкта управління. Оскільки суспільство являє собою надзвичайно складну й розвинену систему, його життєзабезпечення вимагає і достатньо складної структури управління його функціонування і розвитком. Ось чому сьогодні сформувалася система соціального управління, загальний вигляд ієрархії якої може бути представлений на рисунку 4.

Тут особливої уваги вимагає міжнародний рівень, управління на якому все більш помітно посилюється. Це цілком природно, оскільки в умовах глобалізації життєзабезпечення суспільства вимагає принаймні координації дій національних урядів, а то навіть прийняття та реалізації спільних рішень. Світова фінансово-економічна криза особливо відчутно продемонструвала як взаємозалежність процесів в різних країнах, так і необхідність управління на міжнародному рівні. Йдеться як про Організацію Об'єднаних Націй та її спеціалізовані органи, так і про регіональні міждержавні утворення. Якщо

ООН і не стала своєрідним «світовим урядом», то в Європейському союзі або в Митному союзі не тільки існують наднаціональні органи, але й діють єдині митні правила, функціонує спільна валюта.

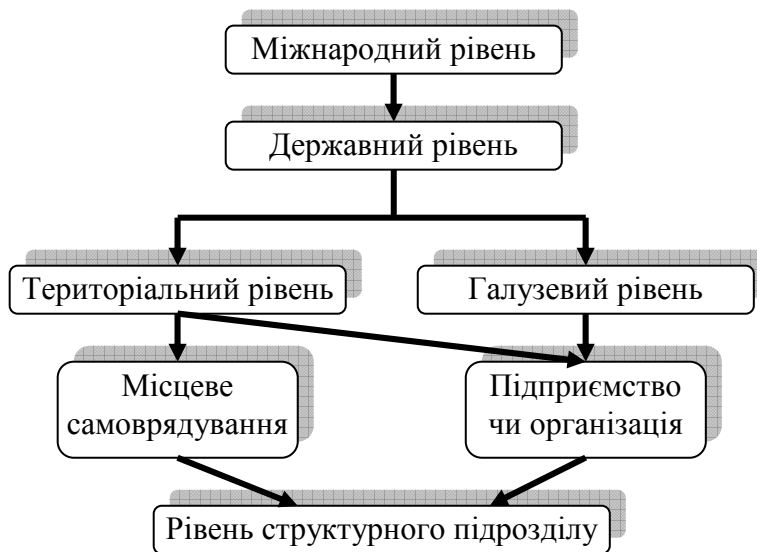


Рисунок 4 – Ієрархічна структура управління

Тут особливої уваги вимагає міжнародний рівень, управління на якому все більш помітно посилюється. Це цілком природно, оскільки в умовах глобалізації життєзабезпечення суспільства вимагає принаймні координації дій національних урядів, а то навіть прийняття та реалізації спільних рішень. Світова фінансово-економічна криза особливо відчутно продемонструвала як взаємозалежність процесів в різних країнах, так і необхідність управління на міжнародному рівні. Йдеться як про Організацію Об'єднаних Націй та її спеціалізовані органи, так і про регіональні міждержавні утворення. Якщо ООН і не стала своєрідним «світовим урядом», то в Європейському союзі або в Митному союзі не тільки існують наднаціональні органи, але й діють єдині митні правила, функціонує спільна валюта.

В той же час стає цілком очевидним і те, що однією з істотних умов життєзабезпечення соціуму та можливості нормального його функціонування і розвитку виступає належна організація управління на державному рівні. В ринковій економіці регулятивна роль держави постає чи не єдиною гарантією елементарної справедливості, забезпечення мінімального прожиткового рівня та можливості правового захисту громадян.

Якщо міжнародне і державне управління утворюють його макрорівень, то в реальному житті їх рішення конкретизуються на середньому рівні, який розглядають у двох аспектах – територіальному і галуzeвому. Територіальний рівень управління включає регіональні органи влади та систему місцевого

самоврядування. Галузевий (і міжгалузевий) рівень управління призначений для забезпечення нормального функціонування підприємств і організацій певної галузі, консорціуму чи групи компаній. З позицій життєзабезпечення соціуму важливим завданням управління тут виступають створення робочих місць, своєчасна виплата заробітної плати, дотримання норм промислової безпеки, впровадження передових технологій і форм організації праці.

Однак однією з визначальних умов нормального існування й успішного розвитку суспільства і життєзабезпечення його громадян постає раціональна організація управління на *мікрорівні*. Воно найбільш наближене до людей, може найповніше враховувати їхні потреби, прагнення та інтереси й таким чином діяти, щоб максимальною мірою задовольняти їх. Управління на мікрорівні здійснюється в структурних підрозділах підприємств, фірм та організацій і спрямовується на невеликі групи людей чи навіть на конкретних працівників. Іншими словами, управління на мікрорівні здійснюється саме там, де безпосередньо відбуваються процеси виробництва матеріальних і духовних благ, необхідних для життєзабезпечення соціуму і задоволення індивідуальних і суспільних потреб. Саме тут управління виступає основною передумовою забезпечення належної ефективності спільної діяльності людей, спрямованої на успішне досягнення суспільно значущих цілей.

Завдяки правильній організації та здійсненню управління на мікрорівні стає можливим раціональний розподіл обов'язків і функцій між виконавцями з урахуванням їх кваліфікації, фізичних, інтелектуальних і психологічних особливостей, їх загальної і професійної культури, взаємовідносин з іншими людьми, насамперед з партнерами по спільній діяльності. Саме тут соціальне управління здатне активно сприяти максимальному використанню переваг і можливостей, які супроводжують його логіку, етику і культуру. Водночас воно здатне сприяти професійній та особистісній самореалізації працівників. Це зумовлене тим, що саме в первісних колективах формується дисципліна і суспільна свідомість людей, їх ставлення до роботи, до суспільства і влади. Тут відбувається прояв глибинної сутності соціуму як визначальної форми індивідуального і суспільного буття людини, її життєдіяльності.

Ефективність управління залежить не тільки від того, хто і як керує людьми, а й від того, ким керують. Сприйняття підлеглими особистості керівника, його культури і професіоналізму залежить від налаштованості людей на співпрацю з ним, від їх самооцінки та її урахування керівником. Тому йому слід постійно пам'ятати, що життєзабезпечення колективу полягає не лише в наявності роботи і гідної зарплати, а й у позитивному самопочутті людей, їх задоволеності членством у цьому колективі.

#### 1.4 Соціальне пізнання як методологічна основа управління

Надзвичайна складність і суперечливість, відповідальність і важливість феномену управління все частіше вимагають від людей, яким доводиться професійно виконувати управлінські функції, прагнення і уміння осмислити глибинну сутність цього явища, щоб мати надійні теоретичні і методологічні орієнтири для ефективного його здійснення. Переважна більшість керівників звичайно покладається на свій практичний досвід, вважаючи, що саме він і є цим орієнтиром. Безумовно, управлінська практика є важливим надбанням, яке допомагає керівникові віднаходити раціональні рішення у складних проблемних ситуаціях. Однак вона фактично являє собою метод спроб і помилок, який не дає змоги вибудовувати раціональну стратегію управління, основу на чітких принципах логіки і методології управлінської діяльності.

Як і методологія будь-якої людської діяльності взагалі, методологія управління ґрунтується на глибокому розумінні його цілей і особливостей об'єкта управління. Оскільки ж об'єктом виступають люди і різні їх групи, тобто соціальні системи, розуміння їх суті, особливостей, закономірностей їх функціонування і розвитку може забезпечити тільки соціальне пізнання, яке цілеспрямовано й послідовно дозволяє отримувати необхідну інформацію.

В. П. Андрущенко зі співавторами визначають соціальне пізнання як «пізнання соціальних реалій життєвого середовища людей», пишуть, що воно «постає як необхідна умова його налагодження відповідно до природи і призначення людини. Останнє дає суб'єкту об'єктивно істинне знання». Вони, на нашу думку, підкреслюють принциповий момент, який стосується того, що «пізнання озброює суб'єкта діяльності знанням і дозволяє діяти в руслі об'єктивних законів соціального розвитку, а не всупереч їм». Вважаємо також вкрай важливим їхнє зауваження про те, що «раціональна діяльність неможлива без пізнання. Тільки воно вказує людині напрями руху вперед, обґрунтовує горизонти майбутнього, засоби його досягнення» [117, с. 548].

Однак раціональна спільна діяльність великих груп людей неможлива не тільки без пізнання закономірностей їх взаємодії та взаємовідносин, але й без її належної організації та цілеспрямованої координації дій різних виконавців у складі певних груп, колективів чи інших спільнот. Організація ж, координація і контроль разом з визначенням системи цілей і плануванням діяльності по їх досягненню і мотивацією виконавців, власне, і визначають зміст управління цією діяльністю (рисунок 5).

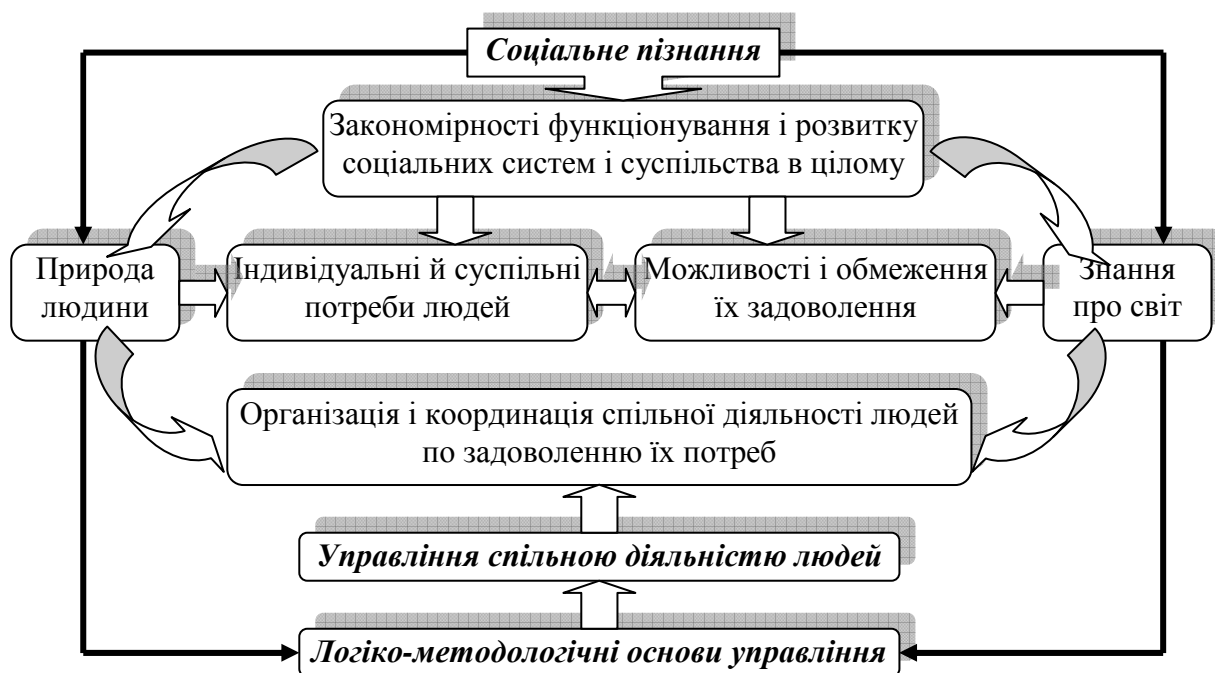


Рисунок 5 – Соціальне пізнання як методологічна основа управління

Системна цілісність і чітка послідовність функцій управління тільки на перший погляд уявляється зрозумілою і не викликає питань. В дійсності ж кожен керівник може пригадати десятки випадків зі своєї практичної діяльності, коли ситуація здавалася безнадійною і не було зрозуміло навіть, з якого боку можна підійти до її розв'язання. В таких випадках необхідними і виявляються три таких речі. Першою є загальна логіко-методологічна теорія управління взагалі й теорія прийняття управлінських рішень зокрема. Друга необхідна складова – розвинені креативні здібності, які дають змогу творчо підійти до застосування загальних положень логіки і методології управління в умовах конкретної ситуації з урахуванням її особливостей. Нарешті, третьою постає інтуїція керівника, його впевненість у собі й своїх підлеглих.

Таким чином, знання і розуміння методології управління постає одним з надзвичайно важливих завдань і системи професійної підготовки майбутніх керівників, і їх самоосвіти, аналізу, осмислення і узагальнення власної практичної управлінської діяльності. Однак для того, щоб успішно оволодіти методологією управлінської діяльності, необхідною є також достатньо висока загальна і філософська культура, яка дає нам змогу і самим здійснювати соціальне пізнання, і критично осмислювати результати, отримані іншими дослідниками – фахівцями з соціальної філософії, соціологами, політологами, соціальними психологами, фахівцями з теорії управління.

Методологією вважається система знань про принципи, найзагальніші

закономірності й методи того чи іншого виду людської діяльності. Прийнято виходити з того, що сам цей термін має два основних значення. Перше саме й означає сукупність методів і прийомів, використовуваних в пізнавальній чи практично-перетворювальній діяльності. Друге значення звичайно розглядає методологію як вчення про методи пізнання чи практичної діяльності. При цьому С. У. Гончаренко стверджує, що розрізняють: 1) часткову методологію як сукупність методів кожної конкретної науки; 2) загальну методологію як сукупність більш загальних методів; 3) філософську методологію як систему діалектичних методів, що є найбільш загальними і діють на всьому терені наукового пізнання, конкретизуючись і через загальнонаукову, і через часткову методологію [30, с. 207].

А. Г. Спіркін та Е. Г. Юдин під методологією вважають «вчення про структуру, логічну організацію, методи і способи діяльності». В такому досить широкому розумінні методологія, за їх словами, «утворює необхідний компонент будь-якої діяльності, оскільки остання стає предметом пізнання, навчання й усвідомлення». Основна ж функція методології на думку авторів – «внутрішня організація і регулювання процесу пізнання чи практичного перетворення якого-небудь об'єкта» [99, с. 164].

О. С. Анисимов підкреслює, що «самі по собі терміни «метод», а потім і «методологія» виникли не останнім часом, досить згадати міркування Декарта про метод, вчення Гегеля про «абсолютний метод» та ін.». За його словами, «рефлексивні моменти, у яких з'являлися міркування про способи, методи, форми процесів, правил і т.п., притаманні багатьом філософським та іншим системам. Досить згадати Демокрита, Платона, Аристотеля та ін., а також східні системи поглядів». При цьому автор пише, що «акцентування на рефлексивності «розуму», на сутності рефлексії, яке було продемонстровано Локком, Лейбницем, Кантом, Фіхте, Гегелем та ін., поза яким не могла б з'явитися сучасна методологія, мало пройти шлях свого і функціонального, і процесуального, і механізмичного усвідомлення, перш ніж воно змогло розкрити притаманні методології якості» [7, с. 171].

І. Ф. Надольний, В. П. Андрущенко, І. В. Бойченко та інші впевнені, що «певна система методів і форм, засобів та видів пізнання становить наукову методологію». При цьому автори під власне методологією мають на увазі «вчення, науку про методи наукового пізнання та перетворення дійсності» і вважають її одним з аспектів гносеології, розроблюваним таким і форм її розділом, як логіка і форм методологія науки [115, с. 350]. У цій трактовці ми ж вбачаємо зв'язок методології управління з результатами соціального пізнання, які й дозволяють сподіватися на успішну діяльність з перетворення

дійсності, на організацію і координацію якої спрямоване управління.

Розглядаючи соціальне пізнання як методологічну основу управління, слід виокремити такі два аспекти генетичного взаємозв'язку цих феноменів. Перший аспект полягає в тому, що управління практично неможливе чи принаймні не може забезпечити належної ефективності об'єкта управління, якщо керівник не розуміє сутності цього об'єкта, його властивостей, можливостей і особливостей функціонування. Оскільки ж об'єктом виступає певна соціальна система, відповідна інформація про неї може бути отримана тільки за допомогою соціального пізнання.

Узагальнюючи наведені й деякі інші підходи до визначення поняття методології, вважаємо за необхідне підкреслити, що, по-перше, існує певне переважання у її трактуванні як основи наукових досліджень і недостатня увага до розуміння ролі та значення методології кожного конкретного виду практичної діяльності. В той же час постійне ускладнення значної частини цих різновидів і зростання «ціни» помилки навіть когось одного конкретного виконавця настійно вимагає формування й неухильного дотримання логіко-методологічних принципів принаймні найбільш відповідальних і потенційно небезпечних видів діяльності. Це повною мірою стосується й управління як надзвичайно відповідального заняття.

По-друге, при формуванні методології управлінської діяльності досить корисним уявляється використання уведеного Т. Куном до наукового обігу поняття «парадигма» і запропонованого І. Лакатосом поняття «дослідницька програма», які сьогодні набули значного поширення в різних сферах знання. Звичайно поняття *парадигми* відображає і фіксує факт існування особливого типу знання, яке не призначене для виконання безпосередньо пояснювальної функції, а виступає неодмінною умовою певного виду теоретичної діяльності стосовно роз'яснення і систематизації емпіричного матеріалу. Тому сьогодні в теорії і практиці управлінської діяльності стало цілком правомірно говорити про ту чи іншу парадигму управління, яка не тільки є конкретним проявом прийнятої логіки і методології управління, а й, зокрема, знаходить своє відображення у понятті «*стиль керівництва*».

Поняття *дослідницької програми* І. Лакатоса також являє собою своєрідне метатеоретичне утворення і містить упорядковану сукупність вихідних ідей і методологічних принципів та установок. Обидва терміни сприяли появі й осмисленню поняття *стиль мислення*, яке за своїм сенсом і сутністю близьке до поняття парадигми. Воно уявляється надзвичайно важливим для характеристики як особистості керівника, так і його логіко-методологічної підготовки. В надзвичайно складних і суперечливих умовах

сучасних реалій успішне виконання керівником своїх функцій і досягнення очікуваних результатів управлінської діяльності вимагає, щоб стиль його мислення мав системний, стратегічний та інноваційний характер (рис. 6).

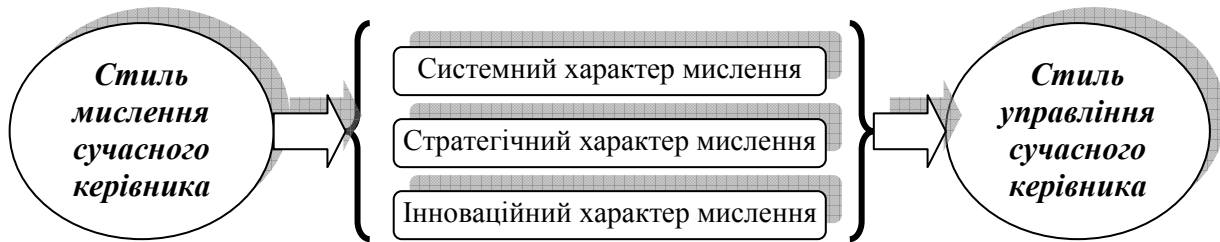


Рисунок 6 – Зв'язок стилю мислення та стилю керівництва

**Системний характер мислення** означає, що людина, аналізуючи будь-яку проблему, виходить з її цілісності й розглядає кожний аспект чи певну складову частину проблеми у нерозривній єдності. Це ж стосується і зв'язків між джерелами і причинами, що породжують проблему, її сенсом і станом на момент розгляду та можливими напрямками розвитку при тих чи інших варіантах управлінського впливу. Іншими словами, таке мислення ґрунтується на знанні соціальних закономірностей і гармонійно поєднує методи аналізу і прогнозу з обов'язковим урахуванням впливу особистісного чинника. Як надійне, перевірене теорією і практикою знаряддя підвищення ефективності управлінської діяльності, системне мислення стає потужним засобом успішного розв'язання будь-яких складних проблем.

**Стратегічний характер мислення** означає, що керівник, виконуючи звичну множину функцій поточного управління, завжди дотримується чіткої орієнтації на перспективний розвиток керованої ним системи. Обираючи цілі діяльності на певний період, він вибудовує їх як послідовні етапи досягнення головної, стратегічної мети. При цьому керівник має одночасно розв'язувати такі п'ять завдань:

- управління розвитком продукції своєї організації з урахуванням стану конкурентного середовища;
- управління розвитком використовуваних технологій;
- управління розвитком персоналу, необхідним для забезпечення розвитку продукції й оволодіння новими технологіями, для професійної та особистісної реалізації кожного працівника;
- управління розвитком організації, який би забезпечував успішне розв'язання завдань, що впливають з її стратегії;
- урахування розвитку зовнішнього середовища організації.



Успішне ж розв'язання цих завдань можливе лише на основі розуміння їх системної цілісності, бачення закономірних зв'язків між ними, які впливають із загальних положень і результатів соціального пізнання.

**Інноваційний характер мислення** означає, що керівник не просто відчуває необхідність змін, які постійно відбуваються у нашому динамічному світі, не просто уміє своєчасно пристосовуватися до них, але й сам активно прагне здійснювати такі зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності його підприємства чи організації та управління ними. Як пишуть М. М. Гуревичов та його співавтори, «інноваційна свідомість, яка швидко розвивається вшир і вглиб світової спільноти, не тільки відображає сучасну дійсність, але й активно творить її. Вона є витокom і творцем інноваційних відносин – сучасної сутнісної форми суспільних відносин». Дослідники при цьому підкреслюють, що «інноваційні відносини, іманентні науці і мистецтву, поступово «завойовують» увесь простір суспільної структури. Вони стають характерними для виробничих, соціально-політичних, правових та управлінських відносин» [31, с. 46-47].

Однак цілком очевидно, що для формування такого мислення, яке водночас є системним, стратегічним та інноваційним керівник повинен бути творчою людиною. Він має навчитися аналізувати суспільно-політичні, соціально-економічні й духовно-культурні процеси в країні й регіоні, у тому соціокультурному просторі, в якому відбувається функціонування і розвиток керованої ним організації. Для цього йому необхідні висока загальна і професійна культура, уміння самому здійснювати соціальне пізнання і користуватися результатами, отриманими іншими дослідниками, глибоке розуміння того, що саме соціальне пізнання становить важливу методологічну основу успішної організації і ефективного здійснення управлінської діяльності.

### **1.5. Управління як чинник соціального розвитку**

Аналіз сутності управління соціальними системами ускладнюють не тільки його розвинена структура і поліфункціональність, але й його істотна багатоаспектність. Системний підхід до аналізу сутності і призначення цього важливого феномену вимагає уважного розгляду хоча б найбільш важливих для їх розуміння аспектів в цілісній єдності як самої соціальної системи, в якій здійснюється управління, так і в її єдності з системою управління, з процесами управлінської діяльності та її логікою. Іншими словами, необхідно аналізувати різні аспекти управління в системній єдності об'єкта і

суб'єкта управління, цілей і процесу управління і всієї сукупності прямих і зворотних зв'язків в системі управління. Таким чином, феномен управління може розглядатися в цільовому, структурному, функціональному, змістовному, технологічному, організаційному, соціальному і психологічному аспектах. І тільки в їх єдності можна досягнути сутності і призначення управління.

З позицій нашого дослідження особливий інтерес викликають цільовий і соціальний аспекти управління, які найбільшою мірою характеризують його як один з важливих чинників соціального розвитку взагалі. *Цільовий аспект управління* полягає в тому, що управлінська діяльність звичайно спрямовується на організацію спільної діяльності людей по успішному досягненню певної мети чи системи цілей соціальної системи як усвідомленої потреби всіх чи більшості людей, в першу чергу представників пануючих і владних сил. Добре відомою є така властивість людських цілей: їх задоволення неминує породжує нові, звичайно більш складні. Їх же задоволення потребує нових матеріальних, інтелектуальних і технологічних ресурсів, а розробка останніх і стає одним з чинників науково-технічного прогресу, який постає важливим складником суспільного розвитку і його передумовою.

Цей зв'язок наочно може бути показаний за допомогою рисунку 7. Його аналіз свідчить, що усвідомлена потреба трансформується в мету і спонукає на організацію відповідної діяльності. Часто ця діяльність вимагає більш високої кваліфікації виконавців. Управління ж нею сприяє досягненню мети, що збільшує можливості задоволення людських потреб, а зростання фахового та загальнокультурного рівня працівників підвищує їх самооцінку, життєву й соціальну активність, веде до подальшої демократизації суспільного життя. А сукупність розглянутих процесів і означає соціальний розвиток.

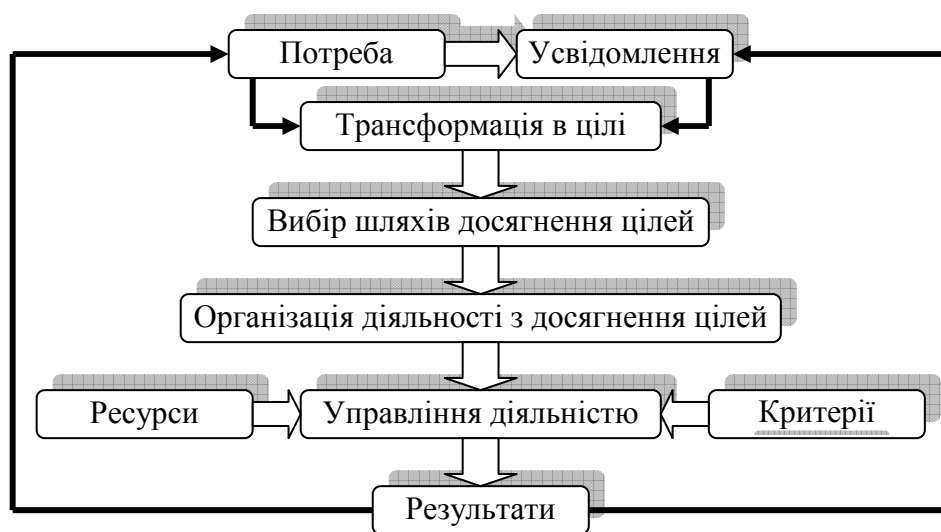


Рисунок 7 – Сутність цільового аспекту управління

*Соціальний аспект управління* відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки до складу і керованої системи, і системи управління нею входять різні люди й різні групи людей. Як цілком справедливо вказують В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов, «майже кожному з них можуть бути притаманні різні особистісні характеристики, різне бачення і розуміння сутності як цілей системи, так її свого місця й ролі у спільній діяльності по досягненню цих цілей. У зв'язку з цим їхні мотиви, інтереси і прагнення часто бувають не тільки не зовсім співпадаючими, а й нерідко вступають у суперечність один з одним і навіть можуть виявлятися зовсім протилежними» [60, с. 94]. Мистецтво ж управління й полягає у тому, щоб уміти віднаходити такі цілі та інтереси, які об'єднують, а не роз'єднують учасників спільної діяльності. Адже вони й визначають рівень соціальної компетентності керівника, його уміння працювати з людьми, спонукати їх високу віддачу й зацікавленість в результатах діяльності організації.

Максимально можливе задоволення працівників не тільки процесом і результатами спільної діяльності, а й своєю приналежністю до колективу підприємства, фірми чи організації, де він має змогу реалізувати свої творчі здібності, професійний та особистісний потенціал, сприяє формуванню у них позитивного соціально-психологічного самопочуття, оптимізму та життєвої активності, а відтак і загальному соціальному розвитку.

Зовсім не випадково О. Г. Гладишев, В. М. Іванов, В. І. Патрушев та інші підкреслюють, що «необхідність соціального управління обумовлена насамперед фактом розподілу праці у групах людей, у великих колективах, в масштабі держави, а також необхідністю її кооперації. Таким чином, як спільна праця людей складає основу будь-якого людського суспільства, так і управління являє собою необхідний елемент спільної праці, існування і розвитку суспільства» [76, с. 15-16]. Вважаємо за доцільне додати, що майже кожен справжній керівник мислить стратегічно, його помисли спрямовані у майбутнє, отже він і сам постає носієм ідей суспільного розвитку, а своєю практичною діяльністю втілює ці ідеї у життя.

В той же час необхідно підкреслити, що суспільний розвиток являє собою сукупність складних і суперечливих, нерівномірних і неоднозначних процесів, в яких поєднуються закономірність і випадковість, об'єктивні та суб'єктивні чинники. Характерно, що одні процеси з цієї сукупності можуть на певному часовому відрізку істотно прискорюватися, тоді як інші помітно уповільнюються, а деякі немов би взагалі призупиняються. Нерідкими є й ситуації, коли, здавалося б, той чи інший суспільний процес відбувається у

зворотному напрямку. Тому цілком природно існує широкий спектр поглядів на суспільний розвиток та його оцінок.

Так, досить значна частина фахівців з соціальної філософії, соціології і політології твердо впевнені в тому, що при всій складності й суперечливості суспільних процесів існує рівнодіюча всієї їх величезної множини. При цьому загальний напрям її вектору однозначно визначає суспільний розвиток як науково-технічний і соціальний прогрес. Інша, напевно не менша частина фахівців вважають, що в дійсності має місце тільки поступальний розвиток науки, техніки і технологій, який аж ніяк не позначається на характері та формі загальної траєкторії суспільного розвитку. Досить поширеною є думка, що за останні дві тисячі років незмірно зросла технологічна могутність людей та їх можливості, однак від цього вони не стали більш щасливими, що проблеми взаємовідносин, які хвилювали людей тоді, лишилися такими ж складними і важко розв'язуваними і сьогодні. Таким чином, вони переконані, супроводжується розвитком суспільства у напрямку соціального прогресу.

Поняття прогресу звичайно пов'язується з таким напрямком розвитку, який характеризується змінами й переходом від нижчого стану до вищого, від менш досконалої до більш досконалої якості об'єкта розвитку. Сама ідея прогресу запропонована французькими філософами другої половини XVIII століття, насамперед Марі Жаном Кондорсе та Анн Робером Тюрго. Як пише С. Е. Крапивенський, «соціально-економічною базою для самого виникнення ідеї суспільного прогресу слугувало становлення капіталізму і визрівання європейських буржуазних революцій. До речі, обидва творця первісних концепцій суспільного прогресу були активними громадськими діячами передреволюційної та революційної Франції». І це, на його думку, «цілком зрозуміло: ідея суспільного прогресу, визнання того факту, що людство у цілому, в головному йде у своєму русі вперед, є вираження історичного оптимізму, властивого передовим соціальним силам» [57, с. 327].

З позицій соціального пізнання перші концепції суспільного прогресу мали такі характерні риси. По-перше, всі вони виходили з ідеалістичного розуміння суспільно-історичного процесу, вважали причиною поступального розвитку духовні начала. Так, ті ж Кондорсе і Тюрго вбачали її у нескінченній здатності вдосконалення людського інтелекту, тоді як Гегель – у спонтанному саморозвитку абсолютного духу. Тому й критерієм прогресу для них виступали духовні явища: рівень розвитку суспільної свідомості, моральності, права, науки чи релігії. Характерно, що й сам прогрес, на думку філософів того часу відбувався спочатку у сфері наукового пізнання (Ф. Бекон, Р. Декарт), а вже потім поширювався на соціальні відносини.

По-друге, в підходах до розуміння сутності соціального прогресу була відсутня діалектична методологія, він вважався поступовим еволюційним процесом без стрибків і відступів. Так, О. Конт і Г. Спенсер були впевнені у тому, що цей розвиток являє собою неперервне пряmlinійне сходження. По-третє, висхідний характер розвитку обмежувався досягненням певної точки «ідеального» суспільного устрою. Це особливо чітко проглядається в ідеях Гегеля, який стверджував, що вершиною світового прогресу виступає християнсько-німецький світ, який проголошував свободу і рівність у їх традиційному трактуванні.

В дійсності ж суспільний розвиток є набагато складнішим, однак в той же час таким, що у його складному переплетінні різноспрямованих процесів можна вбачати певний загальний тренд, який визначає магістральний напрям еволюції світового цивілізації. Саме цей тренд і являє собою результат прояву рівнодіючої різноманітних процесів. Існування цього тренду можна продемонструвати хоча б на прикладі поступової цілком закономірної зміни соціально-економічних формацій. Сама ж ця зміна, як свідчать результати соціального пізнання, визначається двома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, зростання індивідуальних і суспільних потреб як рушійна сила розвитку вимагає посилення мотивації працівників, якого можна досягнути за рахунок збільшення їх частки у споживчому суспільному продукті. По-друге, посилення мотивації зумовлює підвищення продуктивності праці, яку посилюють ще й досягнення науково-технічного прогресу. В результаті й з'являється можливість певну частку отриманого додаткового продукту витратити на посилення мотивації працівників.

Людство прагне використовувати результати соціального пізнання для можливості практичного впливу на перебіг суспільних процесів заради їх раціоналізації та забезпечення їх відповідності об'єктивним закономірностям функціонування і розвитку суспільства. У цьому відношенні управління стає чи не основним механізмом такого впливу й регуляції суспільного розвитку. Існує переконання, що результати соціального пізнання відкривають перед людством можливість (принаймні, теоретичну) раціональної побудови такої системи суспільних відносин, яка б найкращим чином задовольняла потреби та інтереси переважної частини членів соціуму. Це переконання ґрунтується на тому, що соціальне пізнання дійсно допомагає визначити провідні тенденції суспільного розвитку, їх відповідність логіці соціального прогресу та потреби у змінах, які могли б забезпечити таку відповідність. Здійснити ж ці зміни можна лише за допомогою управління.

При цьому вкрай важливою особливістю феномену управління слід вважати те, що у більшості випадків суб'єкт управління цілком природно прагне отримати кращий у кількісному чи якісному відношенні результат спільної діяльності керованих ним людей. Тому він звичайно замислюється над можливостями удосконалення організації цієї діяльності, над методами, способами і формами мотивації та стимулювання їх більш продуктивної праці. Цікаво при цьому нагадати, що саме слово «стимул» колись у Давній Греції означало довгу палицю, якою підганяли рабів, що недостатньо інтенсивно, на думку наглядача, працювали.

Пошук же можливостей підвищення продуктивності праці не може зводитися тільки до посилення її інтенсивності, яка обмежена природними даними людини. Тому він здійснювався і особливо помітно здійснюється в сучасних умовах на шляхах розробки і застосування нових технологій, включаючи можливості механізації та автоматизації виробничих процесів, подальшого поглиблення суспільного поділу праці й підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці та управління. Зокрема, однією з інновацій, які набувають сьогодні все більшого поширення, саме і постають пошук, розробка і практичне застосування нових ефективних управлінських технологій. А всі ці заходи реально роблять феномен управління одним з надзвичайно важливих і дієвих чинників суспільного розвитку.

## 2 СОЦІАЛЬНЕ ПІЗНАННЯ І РОЗВИТОК ЛОГІКИ ТА МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Соціальне пізнання, як і пізнання взагалі, є нескінченним процесом, оскільки, по-перше, само суспільство як об'єкт цього пізнання розвивається і постійно змінюється, вже з цієї причини виявляючись невичерпним для дослідника. По-друге, однією з найхарактерніших особливостей соціального пізнання постає істотна роль суб'єктивного чинника в характері сприйняття, розуміння та оцінки явищ і об'єктів суспільного буття. Тому кожен новий дослідник привносить щось своє у їх розуміння і прагне висловити своє їх бачення та інтерпретацію. По-третє, інтелектуальний розвиток як індивіда, так і соціуму зумовлює поступове поглиблення й уточнення наявних знань та розширення шляхів і можливостей їх практичного використання у різних сферах людської діяльності. Нарешті, по-четверте, взаємодія і взаємовплив соціального пізнання і практичної діяльності призводять до появи як нових можливостей, методів і способів пізнання, так і нових, ще більш складних потреб, задоволення яких вимагає нових видів діяльності.

При цьому відбувається не просто механічне збільшення кількості використовуваних методів пізнання і видів діяльності, але й осмислення та узагальнення їх сутності та призначення, можливостей і способів подальшого їх удосконалення. Водночас більш чітко виявляються і обмеження різної природи на саму можливість виконання певної діяльності. Іншими словами, поступово формуються основи логіки і методології людської діяльності.

Все це повною мірою притаманне й такому специфічному різновиду людської діяльності, яким виступає соціальне управління, спрямоване не тільки на організацію й координацію спільної діяльності людей, а й на їх взаємовідносини. У зв'язку з цим підвищений рівень відповідальності управлінської діяльності робить необхідність знання, розуміння і належного урахування розглянутих вище обставин обов'язковою умовою її успішності. Тому логіка і методологія управління можуть виникати і функціонувати тільки на підставі результатів глибокого пізнання сутності як самих соціальних систем, так і процесів, що супроводжують їх функціонування і розвиток, а також розуміння сутності управління цими процесами. Оскільки ж саме соціальне пізнання є неперервним, нескінченним і невичерпним, то й управління та його логіка і методологія також мають постійно розвиватися й удосконалюватися відповідно до розвитку суспільства й відповідної еволюції характеру системи суспільних відносин.

Глибоке розуміння логіки управління й неухильне дотримання її вимог та підвищення міри відповідальності суб'єктів управління, а також самого суспільства і людства у цілому пов'язані ще й з тим, що величезні науково-технічні можливості недостатньо пов'язані з усвідомленням потенційних загроз і небезпек від невмілого, а то і злочинного їх застосування. Досить згадати хоча б використання відкриття енергії, що вивільняється в процесі поділу ядер, для виготовлення ядерної зброї й наслідки бомбардування Хіросіми і Нагасакі або катастрофу через вибух реактора Чорнобильської АЕС. Сьогодні, коли набувають поширення такі явища, як екстремізм, тероризм, сепаратизм тощо, можливість отримати фанатиками ядерну зброю може призвести до глобальної катастрофи. Американський філософ Джордж Сантаяна, один з головних представників критичного реалізму, образно вказував, що фанатизм – це подвоєння зусиль, коли їх мета вже позабута.

Лишається тільки сподіватися на те, що людство поступово усвідомлює ці небезпеки, які загрожують самому його існуванню, змінює своє розуміння й відчуває відповідальність за характер використання результатів науково-технічного і соціального пізнання. Тому сьогодні величезного значення набувають освіта і виховання. Не випадково інший американський філософ Ралф Уолдо Емерсон ще у ХІХ столітті стверджував, що справжній показник цивілізації – не рівень багатства й освіченості, не розмір міст, не багатство урожаю, а обличчя людини, виховуваної країною. Цілком погоджуючись з цією думкою, вважаємо за необхідне підкреслити значення виховання в людині високої духовності, моральності і культури, готовності і здатності до постійного поглибленого самопізнання, самонавчання, самовиховання і самовдосконалення. Тільки в такому разі можна впевнено говорити про належне оволодіння нею логікою і методологією діяльності.

З цього приводу відомий російський вчений С. Г. Спасибенко пише, що «людство вступає у незмірно складні, принципово нові взаємовідношення з навколишнім світом від мікркосмосу до макрокосмічних процесів. Істотно зростає сума знань, з'являються нові науки». На його глибоке переконання, всі ці «соціальні, моральні, духовні зміни не можуть не позначитися на психобіологічній природі людини. Змінюючи навколишній світ, людина змінює і саму себе». При цьому дослідник спеціально підкреслює, що «можливості нервової системи колосальні. Ми часто про них і не підозрюємо» [98, с. 104]. Вважаємо за необхідне додати, що прояви деяких з цих можливостей ми вже спостерігаємо на прикладі адаптації людини до дії таких, чинників, які навіть не зустрічалися в житті попередніх поколінь. Йдеться насамперед про екологічні та кліматичні зміни, про рівень



електромагнітних випромінювань тощо. Ми вже не говоримо про вплив на людину та її психіку урбаністичних проблем, особливо у мегаполісах.

Розкриття ж цих можливостей та належне їх використання на благо людини і людства постає актуальним завданням наукового і соціального пізнання. Однак коли йдеться про значення самого процесу цього пізнання та його результатів для формування й належного використання положень логіки і методології людської діяльності взагалі й управлінської діяльності зокрема, необхідно чітко розуміти, що така логіка має ґрунтуватися саме на основних соціальних закономірностях. Їх же з'ясування і виступає одним з головних завдань соціального пізнання. Адже незнання цих закономірностей або їх відверте ігнорування не тільки істотно погіршує ефективність управління соціальними системами, але і взагалі може звести його нанівець.

Історія людства багата прикладами, які підтверджують справедливості цієї тези. Досить згадати долю численних імперій, які розвалювалися через ігнорування їхнім керівництвом закономірностей суспільного розвитку. Той же колишній Радянський Союз, який насправді був великою й могутньою державою, розпався без видимих причин – без війни, серйозних природних лих чи соціальних потрясінь. Глибинна причина полягала у невідповідності застосовуваних теорій і практики управління на всіх рівнях закономірностям суспільного розвитку.

Але в той же можна згадати мудрість, яку при завоюванні чужих територій проявляв Олександр Македонський. Він не втручався у внутрішні справи, не насаджував свої порядки, часто навіть залишав керувати цими територіями колишніх правителів, вимагаючи від них тільки визнання своєї верховної влади й відповідних податків. Відразу спадає на думку, що його вчителем і вихователем був великий Аристотель. Тисячоліттями існує й успішно розвивається Китай, де керівництво виходить з положень вчення, яке свого часу запропонував ще Конфуцій. При цьому характерно, що ця релігійно-філософська система неухильно лежить в основі моральних аспектів індивідуального і суспільного життя китайців, але в управлінні й політичній практиці вона вдало доповнюється принципами сучасних досягнень теорії і практики національного і світового менеджменту.

Слід підкреслити, що незалежно від природи, характеру і призначення кожного конкретного об'єкта, в першу чергу трудових колективів та інших соціальних систем, сама можливість успішного вирішення їх завдань й досягнення заздалегідь визначених цілей забезпечують розуміння й чітке дотримання норм і вимог логіки управління. Мається на увазі відповідний вибір цілей управління об'єктом, визначення системи критеріїв досягнення

цих цілей, а також кількісних параметрів і якісних характеристик стану об'єкта управління і процесу його функціонування, а також припустимих меж їх можливого відхилення та обмежень на відхилення управлінські дії.

Таким чином, логіка і методологія управління не є чієюсь вигадкою чи штучно сформульованою сукупністю певних норм і принципів. Вони цілком природно випливають із самої сутності соціуму та закономірностей його функціонування і розвитку, які визначають в процесі соціального пізнання.

## **2.1 Соціальні закономірності та вибір цілей і завдань управління**

Суспільство, як, до речі, і кожна людина, являє собою надзвичайно складну динамічну відкриту дисипативну систему, яка перебуває у полі дії величезної множини чинників різноманітної природи. *Складність системи* полягає не тільки у величезній множині її елементів і підсистем та у розвиненій сукупності зв'язків між ними, але й у широкому розмаїтті її можливих станів і навіть непередбачуваності переходу з одного стану в інший. *Динамізм системи* означає мінливість її станів і постійний розвиток. *Відкритість системи* полягає у її взаємодії із зовнішнім відносно неї середовищем. Саме завдяки цій взаємодії переважно й відбуваються її зміни. *Дисипативність системи* означає, що вона не тільки отримує матеріальні, енергетичні та інформаційні впливи із зовнішнього середовища, а й віддає йому матерію, енергію та інформацію.

Сучасна постнекласична методологія виходить з того, що саме таким системам притаманні специфічні синергетичні властивості. Ними виступають самоорганізація, саморозвиток і самоуправління. Завдяки цим властивостям соціальні закономірності носять дещо незвичний статистичний характер, тут істотного поширення набуває складне діалектичне поєднання закономірного і випадкового. Воно значною мірою зумовлено впливом на перебіг суспільних подій суб'єктивного чинника, особистісних рис і якостей людини, яка волею долі опиняється на вершині влади. Дійсно, вона по-своєму сприймає і оцінює як стан керованої системи, так і цілі й характер її функціонування. Саме своє бачення вона кладе в основу управлінських дій і рішень.

Добре відомо, що управління соціальними системами полягає в аналізі їх стану й характеру функціонування й формуванні та здійсненні на основі його результатів цілеспрямованих управлінських впливів при появі відхилень від бажаного стану системи чи процесів її функціонування. Звичайно такі впливи здійснюються на людей, їхні угруповання та соціальні процеси, які у своїй цілісній єдності й утворюють соціальну систему. В. Г. Кремень,

С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов підкреслюють, що ці впливи спрямовані також «на хід і характер спільної діяльності людей з метою забезпечення відповідності характеру та бажаних результатів цієї діяльності певним, заздалегідь обраним стратегічним цілям і завданням». Міра ж відповідності, на їх думку, «визначається за сукупністю встановлених значень кількісних та якісних показників на основі їхнього порівняння з фактичними значеннями цих показників згідно із заздалегідь встановленими критеріями» [60, с. 99].

При цьому надзвичайно важливим уявляється положення авторів щодо того, що тут «принциповим моментом є узгодження управлінських дій з внутрішніми механізмами самоорганізації, притаманними кожній соціальній системі. А ці механізми, у свою чергу, ґрунтуються як на інтересах суспільства в цілому, та і на інтересах і прагненнях окремих індивідів і соціальних груп» [там само]. Виявлення ж цих інтересів і прагнень і постає одним з важливих завдань соціального пізнання.

Одним з їх виразників і водночас одним з істотних чинників прояву соціальних закономірностей, який істотно впливає на вибір цілей і завдань управління, виступає *політична система* суспільства. Вона включає в себе державні інституції, політичні партії, громадські об'єднання і рухи. Як стверджує Ф. М. Рудич, «життєздатність політичної системи вирішальною мірою залежить від її реагування на зворотний зв'язок». Вчений вказує при цьому, що «реакція на вимоги населення залежить від характеру політичної системи. Тоталітарна система придушує ці вимоги, авторитарна – враховує частково, а демократична – прагне врахувати цілком». Він підкреслює, що «якщо влада індиферентна до вимог членів суспільства й опікується лише власними потребами, то її рішення та дії ніколи не здобудуть підтримки, така влада не має майбутнього» [92, с. 83].

Більш того, така влада не здатна навіть збагнути характер соціальних закономірностей і тому неспроможна ставити перед собою і суспільством цілі й завдання, які б відповідали цим закономірностям, не може організувати спільну діяльність людей по досягненню обраних суспільно значущих цілей, яка б активно сприяла прогресивному розвитку суспільства, задоволенню потреб, прагнень та інтересів його громадян.

В принципі, це положення стосується не тільки суспільства у цілому, а й кожної конкретної соціальної системи – підприємства, фірми чи організації, де керівник, визначаючи цілі діяльності як системи, так і своєї управлінської діяльності, має виходити із загальних соціальних закономірностей, перш за все із самоорганізації і саморозвитку цієї системи, і діяти відповідно до них, а не всупереч цим закономірностям. У протилежному разі, при їх порушенні

неминуче виникатимуть як певні ускладнення на шляху досягнення обраних цілей, так і зростатиме напруженість у відносинах з людьми. Можливі навіть досить тяжкі, а то й трагічні наслідки, що позначатимуться на долях сотень тисяч, а то й мільйонів людей, на соціально-економічному й екологічному стані значних територій та фізичному і психологічному стані їх населення.

Як приклад, можна навести численні війни, в яких жодна із сторін не досягала своїх цілей, водночас втрачаючи вбитими й покаліченими безліч людей, тобто свій безцінний ресурс. Можна згадати й нічим не виправдану справді безглузду жорстокість до представників іншої сторони в період гострих до фанатизму релігійних протистоянь, революцій чи громадянських воєн, різні прояви геноциду тощо. Історія України, на жаль, також дає нам багато подібних прикладів: інтенсивна індустріалізація з її екологічними лихами, колективізація з голодомором та «розкуркулюванням», братовбивчі сутички. Якщо Іспанія змогла подолати гостре протистояння учасників громадянської війни 1936 року, Німеччина через денацифікацію теж досягла суспільної злагоди, то в Україні, де начебто менталітет людей відрізняється миролюбством і товариськістю, вже майже сімдесят років ніяк не можуть примиритися між собою колишні бійці Червоної Армії та УНА-УНСО.

Ще один надзвичайно масштабний і трагічний приклад ігнорування закономірностей суспільного розвитку являє собою спроба Леніна і Сталіна побудувати соціалізм в одній окремо взятій країні, та ще й такій недостатньо розвинутій, як колишня царська Росія. Характерно також, що цьому варіанту «соціалізму» були притаманні численні й істотні порушення відповідності між практикою соціального управління та механізмами самоорганізації, які в решті решт і привели його до історичної поразки.

У всіх наведених і багатьох інших подібних випадках характерною рисою виступає недостатньо чітка, розмита визначеність цілей. Як не дивно, подібна нечіткість має місце і стосовно цілей управління системами значно меншого масштабу, де, здавалося б, цілі управління безпосередньо мають впливати з цілей самої керованої системи, поєднуючись ще й із завданнями соціального і соціально-психологічного характеру.

Однак знання закономірностей самоорганізації і саморозвитку систем ще зовсім не означає, що управління ними не потрібне. Справа в тім, що процеси самоорганізації і саморозвитку відбуваються дуже повільно, тоді як людям хочеться отримувати певні блага сьогодні. Тому й необхідно, щоб їх спільна діяльність та управління нею не суперечили загальному напрямку цих процесів. Отже, для забезпечення успішного управління будь-якою

соціальною системою необхідно заздалегідь визначити її стратегічні цілі, при цьому слід відразу з'ясувати принципову можливість та умови їх досягнення.

Як пише С. Е. Крапивенський, реалізація закономірностей суспільного розвитку є парадоксальною, при цьому він спеціально підкреслює, що «йдеться не про логічний парадокс, тобто не про суперечність, яка існує тільки в нашій голові. Йдеться про парадокс реальний, який виникає в процесі історичної практики людей. З одного боку, закони суспільного розвитку...виникають, діють і сходять зі сцени незалежно від волі та свідомості людей. З іншого ж боку, закони суспільного розвитку реалізуються тільки через діяльність людей» [57, с. 53-54].

Розглянута специфіка соціальних закономірностей вимагає розгляду суперечливої єдності, яку утворюють **об'єктивні умови**, без наявності яких певна історична подія неможлива, та **суб'єктивний чинник**, який забезпечує її конкретну реалізацію. При цьому під об'єктивними умовами слід розуміти ті процеси, явища і ситуації, виникнення і прояви яких не залежать від волі та свідомості людей і які виявляються необхідними для того, щоб саме дана історична подія дійсно відбувалася. Їх прикладами можна вважати суспільно-політичне чи соціально-економічне становище, яскраві події культурного чи релігійного життя тощо.

В той же час одних тільки цих умов ще недостатньо для появи даного історичного явища. Відбудеться воно чи ні, прискориться його перебіг чи уповільниться, істотною мірою визначається суб'єктивним чинником, який і проявляє себе саме у вказаних об'єктивних умовах. Суб'єктивний чинник – це свідомо цілеспрямована діяльність як окремих особистостей, так і різних людських угруповань – класів, партій, рухів тощо, цілями якої можуть бути зміна чи збереження об'єктивних умов суспільного розвитку (рис. 8).

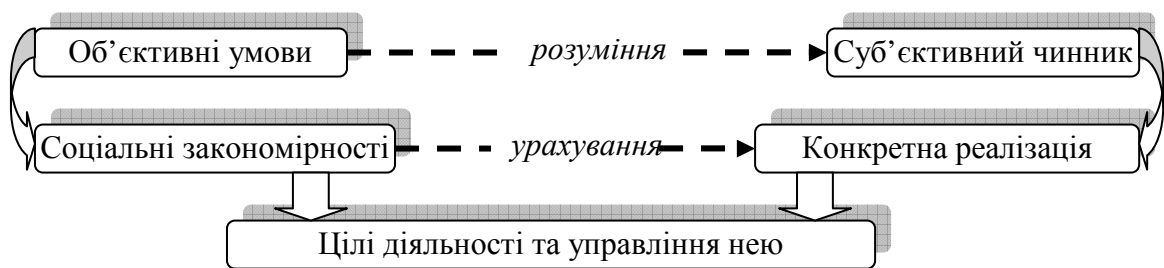


Рисунок 8 – Взаємозв'язок об'єктивних умов і суб'єктивного чинника

Крапивенський вважає, що «за своєю спрямованістю суб'єктивний чинник може бути відповідно як прогресивним, так і консервативним і навіть реакційним. Взаємодія об'єктивних умов і суб'єктивного чинника знаходить

своє вираження в тім, що історію творять люди, але творять не за своєю сваволею, а як вони вписані у певні об'єктивні умови» [57, с. 55-56]. Результат же їх діяльності виявляється тим успішнішим, чим глибше вони розуміють сутність і закономірності суспільних процесів, а це розуміння є результатом соціального пізнання. Правильність вибору цілей управління соціальними системами, функціонуванням і розвитком цих систем, а ще більшою мірою сам характер організації діяльності людей по досягненню цих цілей, а також успішність практичної реалізації управлінських впливів теж істотно залежать від рівня розуміння соціальних закономірностей.

Водночас слід підкреслити, що саме розуміння цих закономірностей є досить складним завданням знов таки через суб'єктивне сприйняття й оцінку різними людьми тих чи інших подій і процесів. Ось чому часто як на рівні наукового пізнання суспільних явищ, так і на рівні повсякденно-побутової свідомості відбувається однобічна абсолютизація або об'єктивних умов, або ж суб'єктивного чинника. Однією з достатньо поширених спроб розв'язання основного парадоксу реалізації соціальних закономірностей виступає так званий *волютаризм*, який взагалі заперечує їх об'єктивний характер. Серед прихильників цього підходу панує переконання, що вибір цілей управління й сама реалізація управлінської діяльності визначається виключно власною волею і особистісними якостями людини, якій доля дала владу і можливість керувати людьми й соціальними системами.

Серед відомих вчених, які тією чи іншою мірою поділяють подібних поглядів і дотримуються думки про відсутність об'єктивних закономірностей суспільного розвитку, в першу чергу наведемо такі імена, як В. Віндельбанд, Г. Ріккерт, М. Вебер, Е. Майєр (Німеччина), Б. Рассел, С. Федерн, Г. Тревельян, А. Тойнбі (Велика Британія), Дж. Дьюї, Е. Богардус, Г. Беккер-Чейз (США), К. Леви-Стросс, Ж.-П. Сартр, Ж. Дерріда, М. Мерло-Понті, А. Камю (Франція) та інші. Зокрема, Арнольд Тойнбі впевнений, що історичні закони – це «гіпотези, які до сьогодні підтверджувалися» [144, р. 237]. Він практично повторює відому думку Д. Юма, який заперечував об'єктивну природу причинності, через що суспільні події ніколи, ніде й ні в чому не повторюються й не відтворюються. А вибір цілей і діяльність з їх досягнення визначається виключно власною волею людини, яка має владу й пов'язані з нею відповідні владні повноваження і здійснює управління людьми, різними їх спільнотами і діяльністю, спрямованою на досягнення обраних нею цілей.

Іншим поширеним варіантом теоретичного розв'язання вказаного парадоксу виступає *фаталізм*, який, на відміну від волютаризму, зовсім

виключає момент свободи й волевиявлення людини, можливість вільного вибору суб'єктом управління цілей керованої ним системи і своєї діяльності з управління нею. Визнання об'єктивних законів суспільного розвитку дає його прихильникам підстави стверджувати про зайвість активності людини: мовляв, їй завжди слід покладатися на те, що соціальні закони автоматично спрацюватимуть, а тому необхідно просто пасивно чекати бажаного.

Виходячи з цих міркувань, начебто втрачає сенс постановка будь-яких цілей у сфері суспільного буття. Однак у такому разі виходить, що люди не можуть нічого планувати й передбачати. В дійсності ж це не так, ми завжди ставимо певні особисті чи суспільні цілі, обираємо шляхи і засоби можливого їх досягнення й тією чи іншою мірою досягаємо. Оскільки ж потреби, цілі й інтереси багатьох людей і суспільних груп певною мірою співпадають, то й суспільні події все ж повторюються й відтворюються, хоча і не з абсолютною точністю. Але ж саме у цьому і проявляється роль суб'єктивного чинника, бо індивідуальність кожної людини, в тому числі, безумовно, й тих, кому доля випала виконувати управлінські функції, робить їх неповторними. Отже ця їх індивідуальність й позначається на виборі як цілей керованої ними системи, так і цілей управління нею, її функціонуванням і розвитком.

Якщо ж до цього додати цілком природне розмаїття рис і якостей тих людей, сукупність яких утворює цю систему, то й стає цілком очевидною неможливість абсолютного відтворення до дрібних деталей включно жодної управлінської ситуації. Ось чому вище вже вказувалося на потрібну сутність управління як науки, мистецтва і особливого різновиду людської діяльності. Саме завдяки дії та проявам суб'єктивного чинника управління і постає своєрідним мистецтвом.

Це означає, що керівник, обов'язково спираючись на об'єктивні умови і закономірності соціальних процесів і управління ними, має творчо підходити до вибору цілей і тим більш до розв'язання кожної конкретної ситуації. І тут знов буде проявлятися суб'єктивний чинник, зумовлений його індивідуально особливим знанням і сприйняттям закономірностей суспільного розвитку, його баченням і розумінням ситуації, його досвідом управління соціальними системами, спілкування і взаємодії з людьми.

## **2.2 Логіка організації та здійснення управління**

Розглянуті вище закономірності, притаманні соціальним системам, тобто самоорганізація, саморозвиток і самоуправління, виступають опорними моментами логіки управлінської діяльності. Саме з них необхідно виходити

на всіх етапах управління і при виконанні всіх його завдань та функцій. Сенс самого поняття організації та здійснення управління спільною діяльністю людей та їх груп і колективів полягає у виборі найдоцільніших варіантів її організації, які б при як найменш можливих витратах часу дозволяли досягти найвищої продуктивності праці, а отже й найбільших її результатів. Вперше системні пошуки таких варіантів почали здійснюватися на початку минулого століття. Одними з них стали концепції «наукового управління» (Ф. Тейлор), «ідеальної бюрократії» (М. Вебер) та «науки адміністрування» (А. Файоль). Їх спільними рисами були суто технократичний підхід та опора на жорсткий раціоналізм в управлінні та адмініструванні.

Однак вже у 30-ті роки стало добре зрозумілим, що раціоналізм та адміністрування далеко не завжди здатні забезпечити бажане підвищення рівня ефективності й продуктивності праці людей і організацій. У зв'язку з цим виникла потреба у філософському осмисленні сенсу самого феномену людської діяльності, у визначенні ролі психологічних, соціологічних і специфічно управлінських аспектів її раціональної організації. Усвідомлення важливості й необхідності використання в управлінській практиці системи спеціальних принципів і положень належної організації людської діяльності призвело до появи праксеології як спеціальної галузі філософських наук. Її мета й полягає у формуванні й дослідженні цих принципів.

Вперше термін «праксеологія» був використаний ще в далекому 1882 році Л. Бурдье, але уведений у науковий обіг Альфредом Еспінасом (1923). Систематичний розвиток праксеології як відносно самостійної галузі знань здійснював відомий польський філософ і логік Тадеуш Котарбінський. В Україні істотний внесок у розвиток праксеології здійснив Євген Слуцький (1926). Саме він уперше в світовій літературі поставив питання про необхідність формування особливої науки — праксеології, яка б розробляла принципи раціональної діяльності та поведінки людей за різних умов. Відомий економіст, філософ та історик, прихильник класичного лібералізму Людвіг фон Мізес на основі принципів праксеології здійснив вагомий внесок у розвиток австрійської школи економіки.

Сьогодні вважається, що мета праксеології як філософії діяльності полягає в тому, щоб відшукати загальні закони будь-якого різновиду людської діяльності, які б допомагали забезпечити її бажану ефективність. Тому вона відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні логіко-методологічних основ людської діяльності та управління нею. Одне з її основоположних правил полягає в необхідності починати планування будь-якої діяльності з правильного цілепокладання. Особливої важливості і значущості це правило



набуває в управлінні, оскільки передбачає чіткий вибір цілей як керованої системи, так і цілей управління нею.

Виходячи з розуміння сутності логіки людської діяльності взагалі й логіки управління зокрема, можна сформулювати дві відносно самостійні групи положень, які фактично являють собою **принципи логіки управління**, детально розглянуті в роботі [60]. Їх неухильне й послідовне дотримання в процесі управлінської діяльності сприяє не просто успішному, а й ефективному досягненню цілей організації, а отже і цілей управління її функціонуванням. Підкреслимо, що й сам вибір цих цілей є важливим компонентом управління і однією з його функцій, яка носить назву цілепокладання. Її залежність від принципів логіки управління як механізм їх дії можна показати у вигляді схеми, наведеної на рисунку 9.

Перша група положень логіки управління має світоглядний характер і включає **принципи загальної логіки управління**, тоді як друга група по суті визначає логіку раціональної організації і практичної реалізації управлінської діяльності і включає **принципи прикладної логіки управління**.

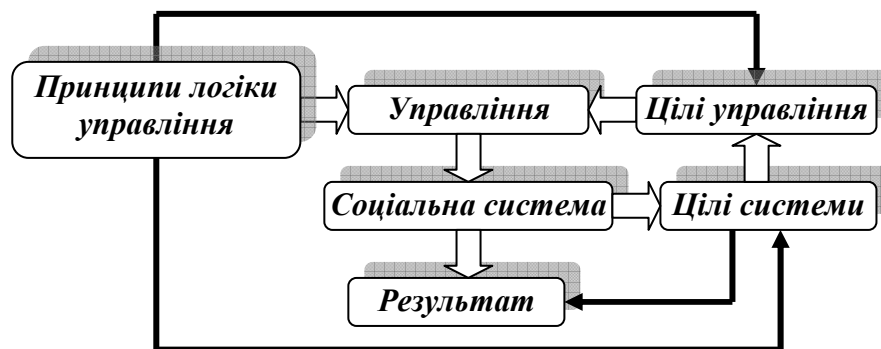


Рисунок 9 – Механізм дії принципів логіки управління

Сукупність принципів загальної логіки управління наведено на рисунку 10. Розглянемо дещо детальніше зміст кожного з них.

По-перше, починаючи з процесу визначення цілей соціальної системи і управління нею, необхідно дотримуватися їх **відповідності закономірності її самоорганізації і саморозвитку**, щоб ці цілі не суперечили їм. В іншому ж разі, як вже було показано вище, природний перебіг процесів зводитиме нанівець управлінські зусилля, створюватиме суттєві бар'єри на шляху діяльності організації й істотно ускладнюватиме, а то і взагалі унеможливить успішне досягнення обраних цілей.

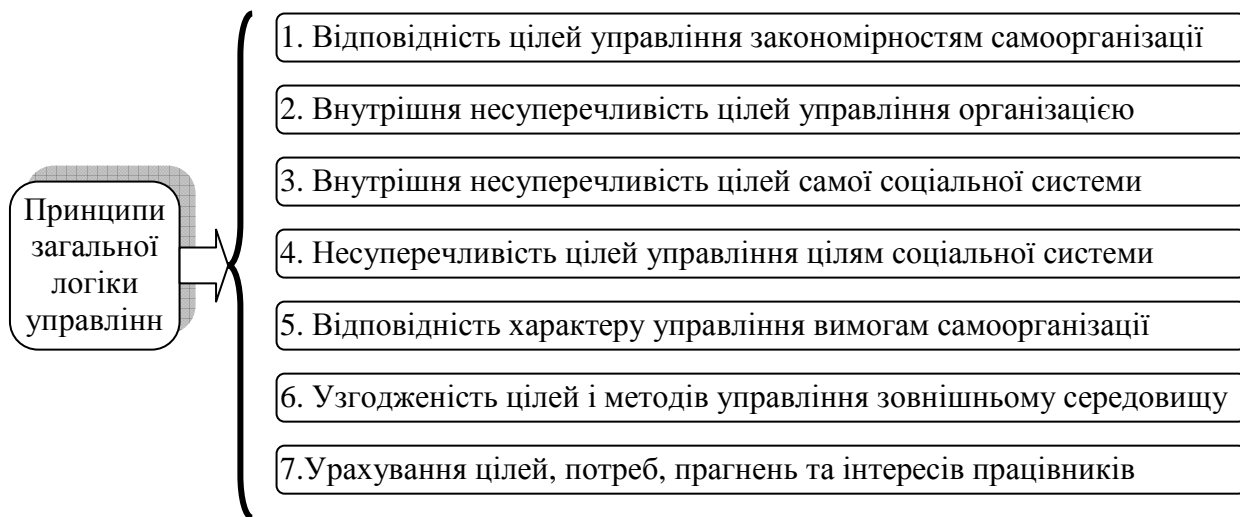


Рисунок 10 – Принципи загальної логіки управління

*По-друге, обрана **система цілей управління має бути внутрішньо несуперечливою***. Не можна здійснювати управління, якщо, наприклад, його метою є зростання прибутку і водночас спрямовувати управлінські впливи на згортання виробничої діяльності керованої організації. Однак це зовсім не означає можливості існування певних діалектичних суперечностей. Так, збереження стабільності системи як одна із цілей управління формально дещо суперечить прагненню до її розвитку як одній меті управління, але ця суперечність саме й виступає джерелом розвитку.

*По-третє, **іманентно несуперечливою має бути й сукупність цілей самої соціальної системи***, управління якою розглядається. Цей принцип безпосередньо впливає з того, що управління об'єктивно завжди спрямоване на досягнення цілей організації. Порушення цього принципу призводитиме до втрати членами організації загального орієнтиру, до зіткнення цілей і дезорганізації спільної діяльності людей та управління функціонуванням соціальної системи.

*По-четверте, обрані **цілі управління не повинні суперечити цілям організації***, а тим більш бути прямо протилежними їм. В той же час цілком очевидно, що вони далеко не завжди збігаються. Навіть у керівника, який також є членом організації, особисті цілі дещо відрізняються від цілей цієї організації, хоча вони й досить тісно пов'язані між собою. Так, досить часто успішне досягнення цілей організації істотно сприяє і досягненню цілей її керівника. Його ж цілі можуть мати найрізноманітнішу природу. Дійсно, це може бути і матеріальна винагорода, і моральне задоволення, і суспільне

визнання, і зростання його професійної управлінської компетентності та впевненості у собі і своїх здібностях і можливостях.

*По-п'яте, характер і зміст управління не повинні порушувати вимог, які зумовлені закономірностями самоорганізації і саморозвитку системи.* Це означає, що управлінські впливи, спрямовані на систему, мають прискорювати і посилювати, а не гальмувати і уповільнювати ті процеси, що виступають проявами цих закономірностей і визначають функціонування та розвиток керованої системи, сприяють збереженню її цілісності та якісної визначеності або ж запланованим і очікуваним змінам відповідно до цілей системи і нормального перебігу вказаних процесів.

По-шосте, при здійсненні управління соціальною системою необхідна *узгодженість цілей, форм і методів управління зі станом зовнішнього середовища* та процесами, що відбуваються в ньому. Практично будь-яка соціальна система не просто існує і діє у певному суспільно-політичному, соціально-економічному, соціокультурному і правовому просторі, але й тією чи іншою мірою взаємодіє з ним. І ця взаємодія має відповідати «правилам гри», прийнятим у цьому просторі, оскільки можливі їх порушення здатні зумовлювати певні санкції, які значною мірою можуть порушувати не тільки інтереси організації, а й самі процеси нормального її функціонування.

*По-сьоме, практика управлінської діяльності повинна виходити з глибокого розуміння того, що організація – це люди, й тому при виборі цілей, шляхів і способів їх досягнення вкрай необхідне знання й обов'язкове урахування цілей, потреб, інтересів і прагнень працівників*, умов їх праці, їх соціально-психологічного самопочуття і ставлення до своєї діяльності та до організації. Як писав відомий психолог К. К. Платонов, «якщо будь-яка діяльність взята за ціле, то мета діяльності є однією з її підструктур. Іншими підструктурами цієї діяльності є її мотиви як спонукання до дій, способи її виконання і результати як її підсумок». Таким чином, структура будь-якої діяльності, на його думку, може вкладатися у таку загальну схему (рис. 11):

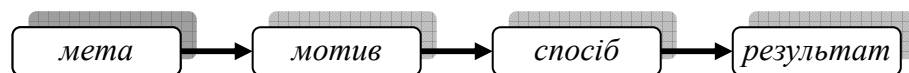


Рисунок 11 – Загальна структура діяльності

Вчений при цьому спеціально підкреслює, що «мотиви діяльності і потреби особистості перебувають у діалектичній єдності як одному з проявів єдності свідомості й діяльності» [80, с. 151].

Між принципами логіки управління немає безпосередньо ієрархічної підпорядкованості, кожен з них важливий як сам по собі, так і в системній єдності з іншими принципами, визначаючи цю логіку як системне утворення. Так, сьомий принцип ми наводимо останнім не тому, що він менш важливий чи впливає з інших принципів логіки управління, а тому, що, як відомо із психології, останнє краще запам'ятовується. Отже це дає нам можливість сподіватися, що керівники – наші потенційні читачі – неухильно будуть його дотримуватися у своїй практичній діяльності.

Основні **принципи прикладної логіки управління** за своєю сутністю, характером і призначенням є більш конкретними. Їх сукупність наведена на рисунку 12. Розглянемо кожен з цих принципів дещо детальніше.

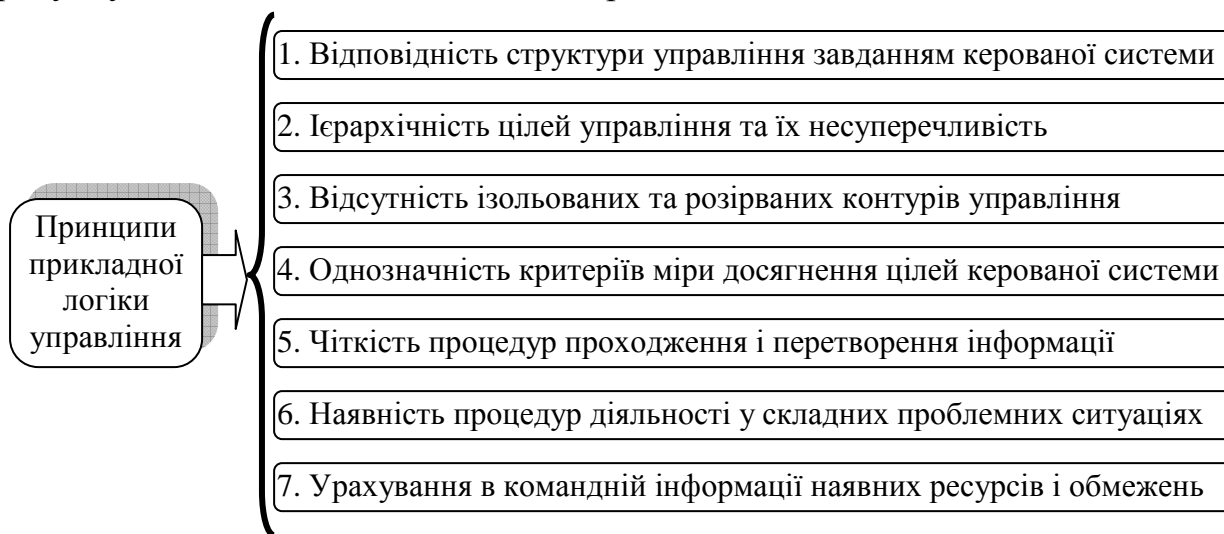


Рисунок 12 – Принципи прикладної логіки управління

По-перше, **структура системи управління повинна відповідати сукупності цілей і завдань керованої соціальної системи**. Вона має бути такою, щоб повністю перекривати *дерево цілей* цієї системи з тим, щоб жодне її завдання, жодна функція чи сфера діяльності не залишалися поза увагою і дією системи управління. Водночас структура система управління повинна бути позбавлена зайвих чи дублюючих один одного елементів, які тільки ускладнюють і заплутують процес управління.

По-друге, необхідно забезпечити **ієрархічність цілей управління**, їх несуперечливість і зрозумілість кожному учасникові спільної діяльності на відповідному рівні управлінської ієрархії. Це має передбачати несуперечливу сукупність завдань на кожному з цих рівнів. Важливо також передбачити **несуперечливість завдань** на кожному рівні. Крім того, сукупність цілей і завдань має бути структурованою не тільки за ієрархією, а й за послідовністю

і визначати як кінцеві, так і проміжні цілі системи та управління нею. Цей принцип відкриває можливість діагностування процесів управління і цілком обґрунтовано визначати належну послідовність управлінських дій.

*По-третьє, в системі управління не повинно бути ізольованих або розірваних (розімкнених) управлінських контурів*, не пов'язаних з іншими контурами в загальній ієрархії управління. Водночас ця система не повинна містити і зайвих зв'язків, які можуть дезорганізовувати діяльність людей та ускладнювати управління, а то і взагалі лишати без управління виконання певних функцій чи завдань керованої організації.

*По-четверте, процес управління має передбачати чіткість та однозначність критеріїв міри досягнення проміжних і кінцевих цілей* як для кожного ієрархічного рівня, так і для кожної функціональної підсистеми керованої організації. Наявність саме таких критеріїв дозволяє успішно здійснювати об'єктивний контроль правильності виконання управлінських функцій, управління у цілому та реакції системи на управлінські впливи. Більш того, це дає можливість своєчасно виявляти управлінські хиби та здійснювати відповідну корекцію процесу управління.

*По-п'яте, система має передбачати чіткість процедур проходження і перетворення інформації* як по вертикалі, так і по горизонталі системи. Вертикальні потоки інформації мають три напрямки (рис. 13): 1) зверху вниз – командна інформація від керівників до виконавців, яка містить накази, інструкції, розпорядження тощо для безпосереднього рівня підлеглих та передачі на наступні рівні ієрархії; 2) знизу вверх – зворотний зв'язок, який агрегує інформацію з різних рівнів і свідчить про правильність розуміння командної інформації та про виконання відповідних розпоряджень, а також про стан і характер функціонування керованої системи; 3) оцінна інформація, яка містить оцінку керівником дій його підлеглих. Горизонтальні потоки інформації циркулюють тільки на одному й тому ж ієрархічному рівні і призначені для узгодження і координації управлінських дій в його межах.

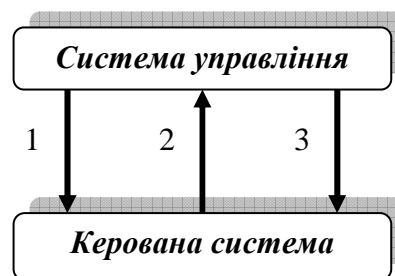


Рисунок 13 – Вертикальні потоки інформації

*По-шосте*, прикладна логіка управління вимагає **наявності процедур діяльності у складних проблемних ситуаціях**, щоб при неможливості належного виконання управлінської команди на певному рівні працівник міг повідомити відповідного керівника з аргументованим обґрунтуванням та з пропозиціями стосовно доцільних дій, які в нормальних умовах виходять за межі компетенції даного працівника. До речі, це ж стосується і ситуації, коли він отримує дві команди від різних керівників, коли зміст і вимоги однієї з цих команд суперечать змісту і вимогам іншої.

*По-сьоме*, управлінські дії і рішення повинні бути послідовними і несуперечливими, **враховувати можливості системи, наявні ресурси і обмеження** правового, економічного, морального, екологічного та іншого характеру. При цьому важливу роль відіграє й логіка відповідальності.

Прикладна логіка управління передбачає, що керівникові має бути притаманна гнучкість оперативного мислення. Це означає «не тільки знання і чітке дотримання ним встановлених принципів управлінської діяльності й поведінки, а й глибоке розуміння необхідності всебічного урахування всіх істотних особливостей конкретної ситуації та вибору найбільш доцільних форм і засобів здійснення управлінських впливів на систему в залежності від цих особливостей» [60, с. 313].

## 2.3 Методологічні принципи управлінської діяльності

Методологія управління взагалі й управлінської діяльності зокрема полягає у такому їх здійсненні, яке являє собою безпосереднє використання певної системи принципів, положень і вимог, що впливають із загальних закономірностей самоорганізації і саморозвитку суспільства у цілому, кожної з його структурних і функціональних підсистем і кожної конкретної соціальної системи. Вказані принципи і вимоги ґрунтуються на основних положеннях філософії управління, зокрема на результатах соціального пізнання, і призначені для забезпечення ефективного розв'язання складних проблем теорії і практики соціального управління.

Істотна складність, динамізм і суперечливість реалій сьогодення, які повною мірою позначаються й на характері соціальних процесів, а отже й породжують необхідність пошуку нових підходів до управління, до вибору його цілей, змісту і характеру, до розробки і застосування дієвих технологій управління, побудови та послідовного використання ефективної методології здійснення практичної управлінської діяльності. Цілком природно, що для цього необхідні аналіз, осмислення й узагальнення нагромадженого досвіду

світового менеджменту, теоретичний аналіз і філософська рефлексія самої сутності, структури і закономірностей феномену управління, залежності його цілей і характеру від суспільного розвитку. Особливого значення набувають демократизація, психологізація і гуманізація управління. Такі вимоги цілком природно позначаються і на методології управлінської діяльності.

Методологія будь-якої діяльності включає дві основні групи положень. *Перша група* відображає змістовні аспекти цієї діяльності, а *друга* – основні принципи, згідно з якими вона має здійснюватися з тим, щоб її результатами було успішне й ефективне досягнення обраних цілей. Стосовно управління соціальними системами **змістовні аспекти**, у свою чергу, розглядають дві сукупності елементів. Перша з них охоплює функції управління. Сучасний підхід до визначення функціональної структури управлінської діяльності нараховує сім основних взаємопов'язаних функцій (рис. 14): планування (яке включає і цілепокладання), організація, координація, мотивація, керування, контроль, прийняття рішень.

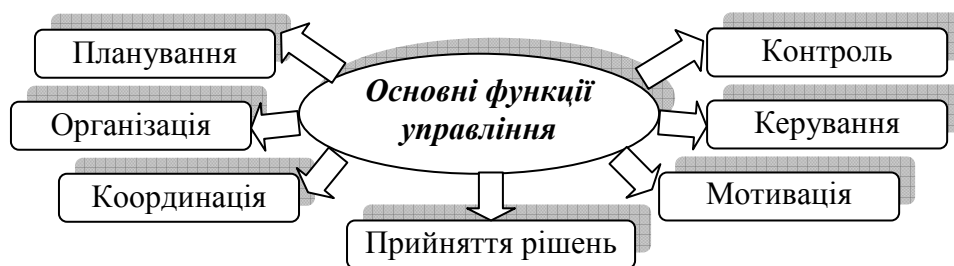


Рисунок 14 – Основні функції управлінської діяльності

В наведеній сукупності особливе місце посідають функції планування і прийняття рішень, оскільки вони не тільки виступають самостійними видами управлінської діяльності та її функціями, але й звичайно присутні в структурі всіх інших функцій управління. Дійсно, керівник, готуючись виконувати ту чи іншу функцію здійснює (свідомо чи несвідомо) попереднє моделювання її процесу у своїй свідомості, розглядає можливі варіанти, планує та приймає остаточне рішення стосовно способів і засобів її виконання.

Виконання кожної з наведених вище функцій має відбуватися з позицій їх системної цілісності, передбачає використання відповідних управлінських технологій на загальній логіко-методологічній основі і спрямовується на ефективне досягнення заздалегідь обраних цілей організації.

Друга сукупність елементів, що відносяться до змістовного аспекту управління, саме і стосується управлінських технологій. Серед них в першу

чергу слід назвати технологію підготовки і прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, дисциплінарну практику, ведення ділових бесід і переговорів, організацію особистого прийому відвідувачів, публічні виступи, роботу з діловою документацією тощо.

Таким чином, змістовний аспект управління узагальнено може бути схарактеризований як сутність того, що містить у собі управління.

**Методологічні принципи** управлінської діяльності являють собою певну систему чітко сформульованих найбільш загальних положень, яких необхідно послідовно й неухильно дотримуватися для забезпечення належної ефективності управління й успішного досягнення цілей організації. Разом з тим слід пам'ятати, що ці принципи слугують лише загальними орієнтирами, а не практичними рекомендаціями. Практичні рекомендації формуються на основі методологічних принципів і передбачають творче їх застосування.

Стосовно ж самих методологічних принципів, як і стосовно змістовних аспектів, доцільним уявляється їх поділ на дві великих групи. Першу групу становлять **загальнометодологічні принципи** управлінської діяльності, які є застосовними для будь-якого різновиду людської діяльності та **специфічні принципи** методології, які стосуються саме управлінської діяльності.

Загальнометодологічні принципи є результатом соціального пізнання, а стосовно управлінської діяльності вони напрацьовані теорією управління і всебічно перевірені його практикою. У своїй єдності і взаємодії ці принципи утворюють цілісну систему, загальна структура якої наведена на рисунку 15. Розглянемо дещо детальніше загальну сутність кожного з цих принципів, а також особливості їх застосування в теорії соціального управління та в практиці управлінської діяльності [60, с. 335-339].

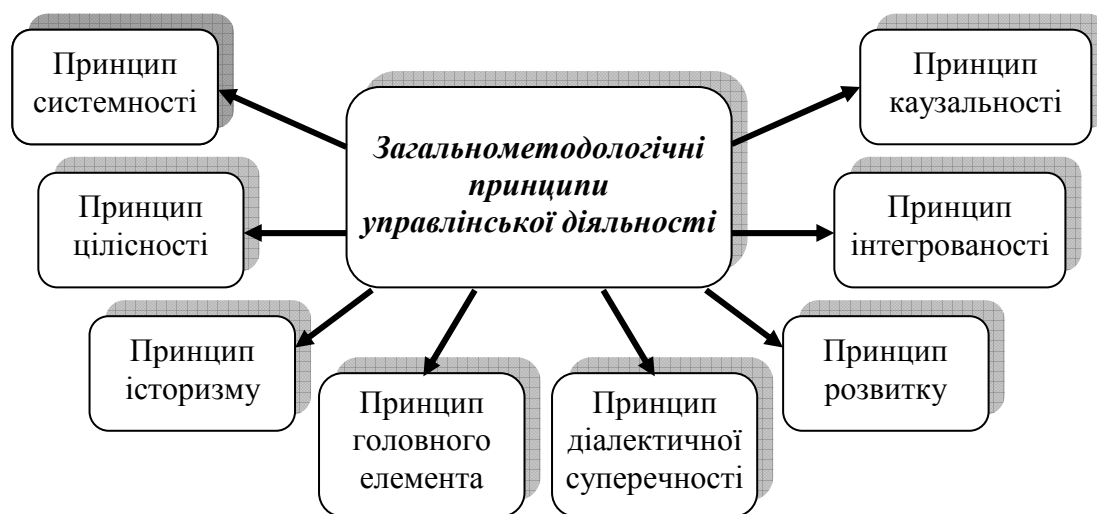


Рисунок 15 – Система загальнометодологічних принципів управління



Загальнометодологічний **принцип системності** означає такий підхід до аналізу того чи іншого об'єкта або до здійснення якоїсь конкретної практичної діяльності з його перетворення, при якому вони розглядаються у всій сукупності взаємозв'язків і взаємодії як між елементами об'єкта, так і між самим об'єктом і зовнішнім відносно нього середовищем. Цілком природно, що системність передбачає також аналіз і урахування суперечності цілей і характеру функціонування і розвитку цього об'єкта.

Стосовно власне теорії управління і практики управлінської діяльності принцип системності полягає у чіткому визначенні ієрархічної системи цілей, завдань і функцій управління та у взаємопов'язаному й послідовному їх виконанні. Передбачає виконання кожного із завдань у визначений часовий інтервал, що забезпечує успішне досягнення всіх обраних цілей, в тому числі й за рахунок наявності належним чином підготовлених виконавців і застосування адекватних управлінських технологій.

**Принцип цілісності** полягає в необхідності розгляду об'єкта пізнання чи діяльності з позицій єдності його внутрішньої структури, автономності, незалежності й можливості відокремлення від зовнішнього середовища. Хоча ці характеристики є відносними, оскільки в дійсності будь-який об'єкт існує у певному середовищі, а його функціонування пов'язано з матеріальними, енергетичними, інформаційними та іншими взаємодіями з цим середовищем.

Як один із складників логіко-методологічної основи теорії управління і практичної управлінської діяльності, принцип цілісності передбачає такий підхід до управління будь-якою соціальною системою, за якого всі її цільові, структурні та функціональні підрозділи об'єднані єдиними стратегічними цілями цієї системи, єдиними загальними нормами і правилами та спільними цінностями. Безумовно, що це зовсім не виключає певної (іноді досить істотної) диференціації та спеціалізації видів і форм діяльності, однак організація загалом завжди функціонує як цілісність і підпорядковується єдиним для всіх працівників і підрозділів принципам управління. До речі, істотну роль у забезпеченні цієї цілісності відіграють традиції й корпоративна культура.

В методології пізнання **принцип історизму** відіграє важливу роль для глибокого розуміння логіки розвитку об'єкта пізнання, оскільки передбачає необхідність його розгляду у філогенезі та онтогенезі. Це дозволяє виявити ті конкретно-історичні умови, які впливали на формування його властивостей і особливостей, визначити основні закономірності як становлення і розвитку цього об'єкта, так значною мірою і з'ясувати його поточний стан і характер функціонування. Тільки за умови використання такого підходу можна буде прогнозувати можливі варіанти майбутньої еволюції об'єкта при наявності

різних впливів на нього чинників зовнішнього середовища та синергетичних закономірностей самоорганізації й саморозвитку.

В логіці й методології управління соціальними системами принцип історизму пов'язаний з необхідністю для керівника (особливо коли він тільки починає тут працювати) знати й урахувувати характер і динаміку розвитку організації та її колективу. Це дозволяє йому, по-перше, розуміти причини і умови виникнення тієї чи іншої проблемної ситуації й знаходити ефективні шляхи її розв'язання. По-друге, подолання свідомого чи несвідомого опору з боку окремих працівників його інноваціям стає набагато легшим і м'якшим, коли він не ламає давні традиції, а показує їх недоліки і трансформує у нові норми і правила, що відповідають його баченню.

Особливо ефективним принцип історизму стає в процесі формування і реалізації нової кадрової політики. Дійсно, новий керівник при цьому не просто позбавляється функціонерів, що не можуть чи не хочуть працювати за його новими правилами, а уважно вивчає кадровий склад з метою адекватної їх заміни перспективними у професійному й управлінському відношеннях фахівцями. Тут важливу роль відіграє знайомство саме з їх професійним, особистісним та загальнокультурним розвитком.

**Принцип головного елемента** виступає одним із центральних у логіці та методології управління соціальними системами. Його сутність полягає в тому, що будь-яка складна чи проблемна ситуація, в яку потрапляє система, має ефективне рішення, яке полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу певної інтенсивності на один конкретний елемент цієї системи. Безумовно, для іншої складної ситуації головним елементом може виступати (і частіш за все дійсно виступає) інший елемент. Професійна компетентність керівника і його мистецтво полягають у своєчасному й точному виявленні головного елемента, а логіка управління надійно допомагає його у виконанні цих надзвичайно важливих і відповідальних завдань.

Як переконливо свідчать реальне життя і управлінська практика, пошук і виявлення головного елемента вимагають набагато більше часу, зусиль та інтелектуальних ресурсів, ніж саме здійснення необхідного впливу на нього з метою успішного розв'язання проблемної ситуації. Ось чому ми й пов'язуємо логіку управлінської діяльності з необхідністю поглибленого соціального пізнання, постійного самонавчання і самовдосконалення керівника.

**Принцип діалектичної суперечності** відіграє важливу роль в логіці й методології будь-якої людської діяльності. Він впливає вже з того, що будь-якому об'єкту діяльності завжди внутрішньо іманентні різні, суперечливі, інколи навіть прямо протилежні властивості, сторони, тенденції. Характерна

риса людини і соціальної системи дає такий яскравий приклад. З одного боку, всім хочеться зберегти досягнутий рівень комфорту, добробуту, соціального статусу тощо (оскільки якимось боєм їх втратити), тоді як з іншого боку, як у відомій казці О. С. Пушкіна про золоту рибку, хочеться нового рівня того ж комфорту, кращого добробуту, більш високого соціального статусу. При цьому тут показано і ще одне цікаве явище: задоволення однієї потреби звичайно призводить до появи нових, більш складних потреб.

В управлінській діяльності принцип діалектичної суперечності полягає у розумінні керівником того, що складний діалектичний характер мають як самі індивіди і будь-які групи людей, так і їх цілі, прагнення й інтереси, які ж до того можуть істотно відрізнятися, породжуючи суперечності й навіть конфлікти. Професійне ж мистецтво керівника, досконале володіння ним логікою і методологією управлінської діяльності полягає в тому, щоб не тільки знати суперечності, притаманні керованій ним системі, а й бачити в них джерела розвитку. У такому разі розв'язання суперечностей і породжуваних ними проблемних ситуацій він здійснюватиме не якимись паліативними рішеннями, а такими, що впливають з вимог і норм логіки управління і спрямовані на загальний сталий розвиток організації, на удосконалення її стану і характеру функціонування, на успішне досягнення її цілей.

**Принцип розвитку** означає, що хоча будь-якій системі притаманне природне прагнення зберегти такі свої характеристики, як цілісність і якісна визначеність, але під впливом численних чинників і внутрішнього характеру, і особливо з боку зовнішнього середовища ці характеристики спочатку дещо дрейфують, але з накопиченням збурень поступово змінюються. Коли зміни набувають незворотного якісного характеру й певної чіткої спрямованості, спрацьовують механізми самоорганізації і саморозвитку, і в решті решт відбувається розвиток системи у певному напрямку.

Слід підкреслити, що стосовно соціальних систем розвитком прийнято вважати не будь-які якісні зміни об'єкта, а тільки такі, що, по-перше, підвищують його життєздатність, по-друге, посилюють усталеність, по-третє, сприяють соціальному прогресу і демократизації суспільного життя. В інших випадках зміни означають регрес і деградацію соціальної системи. Правда, істотна роль суб'єктивного чинника не тільки у соціальному пізнанні, а й в оцінці його результатів часто призводить до того, що характеристики одного й того ж явища різними вченими у площині «прогрес-регрес» можуть бути істотно різними, інколи навіть протилежними.

Повертаючись до методології управлінської діяльності, необхідно чітко підкреслити, що принцип розвитку означає, по-перше, що управління має

бути постійно спрямоване на розвиток керованої системи, оскільки її зупинка неминуче призводитиме до деградації. По-друге, сам характер управління, використовувані методи й управлінські технології також мають розвиватися разом з розвитком суспільства, його систем і соціальних відносин.

**Принцип інтегрованості** тісно пов'язаний з принципом цілісності, але за своїми сутністю і змістом не співпадає з ним. Інтегрованість людської діяльності, особливо такої, яку спільно виконують великі групи людей, передбачає обов'язкову наявність стратегічної мети й підпорядкованість її безумовному успішному досягненню. Це вимагає максимальної узгодженості дій і рішень як кожного виконавця, так і кожної їх групи чи функціонального підрозділу. Через це істотно посилюється значення управлінських функцій координації та контролю.

Реалізацією принципу інтегрованості в управлінській діяльності постає чітка синхронізація дій і рішень керівника зі змінами стану і характеру діяльності керованої ним системи. Ця синхронізація, як і координація, мають бути спрямовані на максимальне використання тих можливостей і переваг, які відкриває синергетичний ефект взаємодії чинників різної природи та фахівців у різних сферах діяльності. Чітке спрямування спільних зусиль на реалізацію обраних стратегічних завдань організації передбачає як цільове і функціональне узгодження завдань і практичної діяльності підрозділів, так і належне документальне оформлення проміжних і кінцевих результатів діяльності та управління її здійсненням.

Принцип інтегрованості, як підкреслюють В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов, «має на увазі безумовну орієнтацію управління, незалежно від обраних підходів до управлінської діяльності та стилю керівництва, на найбільш прийнятне і ефективне досягнення стратегічних цілей організації як кінцевих результатів її функціонування, на забезпечення їх бажаних якісних і кількісних показників. Самі ж цілі керованої соціальної організації виступають при цьому, природно, основним системотвірним та структуротвірним чинником управління нею» [60, с. 483].

Загальнометодологічний **принцип каузальності** виходить з того, що об'єктивно існує генетичний взаємозв'язок між подіями і явищами, який має всезагальний характер і проявом якого виступають причинно-наслідкові відносини. З позицій, які проголошує сучасна постнекласична методологія, каузальність, особливо в соціальному житті, не є абсолютною через множину можливих ланцюжків «причина-наслідок» та істотну складність системи зв'язків і взаємовпливів між різними об'єктами, подіями і явищами. Однак у більшості випадків повсякденного життя каузальність дійсно має місце.

Тому часто і вважається, що причинно-наслідкові зв'язки виступають суб'єктивним відображенням індивідуальною і суспільною свідомістю об'єктивного прояву всезагальних закономірностей самоорганізації систем.

В загальній структурі логіко-методологічних засад управління, перш за все управління соціальними системами, принцип каузальності означає, що буквально кожний результат, позитивний чи негативний, тих чи інших дій і рішень керівника, кожний його успіх чи невдача, мають свою першопричину. Таким чином, успішне подолання складних проблемних ситуацій (а саме у таких ситуаціях і виявляється майстерність керівника) вимагає зосередження уваги, сил та енергії не на пошуку й покаранні винних у виникненні цих ситуацій, а на системному аналізі ситуації, на пошуку її причин і ефективних шляхів їх усунення. Тільки це може дозволити запобігати появі подібних ситуацій у майбутньому.

Пошук же винних, особливо в умовах дефіциту часу й необхідності розв'язання складнощів, часто призводить до того, що замість справжніх винуватців «під гарячу руку» звичайно попадають так звані «стрілочники». Тому керівникові слід добре пам'ятати досить слушне висловлювання Платона про те, що ніщо не є більш обтяжливим для мудрої людини і ніщо не доставляє їй більшого неспокою, чим необхідність витратити на дурниці і даремні речі більше часу, ніж вони того заслуговують.

Для покарання ж дійсно винних необхідно, по-перше, чітко встановити міру вини кожного. По-друге, виходити з того, що покаранню підлягає не людина, а її конкретна провина. По-третє, метою покарання виступає не прагнення якимось принизити винуватця, а примусити його замислитися над тим, як уникати подібних ситуацій у майбутньому й посилити почуття його особистої відповідальності за результати його власної і спільної з іншими працівниками діяльності й досягнення бажаних результатів.

Підкреслимо, що розглянуті принципи носять загальнометодологічний характер і придатні для будь-якого виду людської діяльності. Тому ми кожного разу акцентуємо на особливостях її застосування саме в управлінні.

## **2.4 Специфічні принципи логіки і методології управління**

Істотна специфічність управління як своєрідного різновиду людської діяльності зумовлює необхідність побудови системи логіко-методологічних його засад, яка б включала не тільки загальнометодологічні принципи, навіть і адаптовані для управлінської діяльності, але й певну сукупність власних специфічних положень, які конкретизують розглянуті вище принципи з

урахуванням цілей, завдань, умов і характерних особливостей управлінської діяльності. В роботі [60, с. 3] ми розподіляли ці положення на дві групи. До першої групи віднесено положення, які стали узагальненням практичного досвіду управлінської діяльності та являють собою конкретні рекомендації, спрямовані на забезпечення найбільш доцільного її здійснення. Тому їх слід вважати скоріше технологічними, ніж методологічними.

Другу ж групу утворюють положення, які виступають результатами не тільки узагальнення практичного досвіду управління, а й його осмислення на більш високому рівні соціального пізнання, абстрагування і філософської рефлексії. Вони ж певною мірою узагальнюють і технологічні рекомендації і водночас певною мірою адаптують загальнометодологічні принципи до умов управління як конкретного різновиду людської діяльності. Ось чому ці положення і виступають специфічними принципами логіко-методологічних засад управлінської діяльності керівника.

Безумовно, систему цих засад в першу чергу утворюють розглянуті у попередньому параграфі загальнометодологічні принципи, однак їх занадто загальний характер вимагає, з урахуванням потреб управлінської практики переходу з рівня філософської методолого-світоглядної абстракції на рівень конкретно-прагматичних потреб. Здійснення ж такого переходу дозволяє запропонувати систему специфічних принципів управління у вигляді певної цілісної сукупності положень, наочно представлених на рисунку 16. Внутрішня структура цієї сукупності включає розвинену систему логічних зв'язків між її елементами. Система зв'язків об'єктивно відображає складність, цілісність і багатоаспектність управлінської діяльності й необхідність чітко вивіреного логіко-методологічного підходу до її здійснення. Розглянемо детальніше сутність, зміст і призначення кожного з принципів наведеної сукупності.

***Принцип моральної домінанти*** в управлінні соціальними системами слід вважати одним з фундаментальних положень логіко-методологічних засад. Його сутність полягає в тому, що в умовах демократизації суспільного життя, підвищення освітнього і культурного рівня людей та зростання ролі особистісного чинника у забезпеченні ефективності людської діяльності управління може досягати своїх цілей лише за умови не тільки неухильного дотримання керівником моральнісних норм, але їх прийняття ним провідною основою своїх дій, поглядів і переконань. Більш того, ми глибоко впевнені, що аморальна людина в принципі не може бути справжнім керівником, не матиме необхідної поваги й авторитету серед підлеглих, що негативно позначатиметься і на їх діяльності та її результатах.

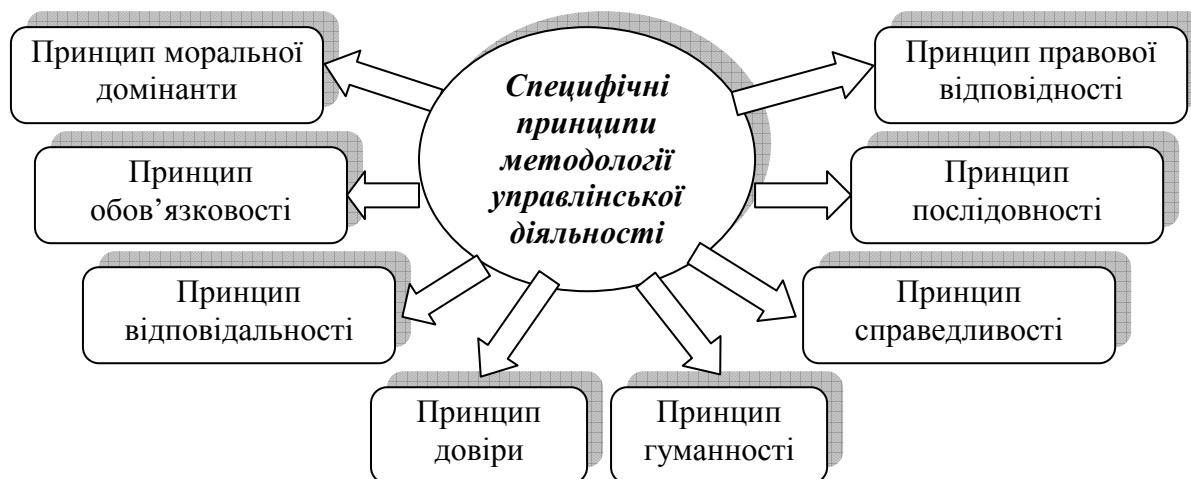


Рисунок 16 – Система специфічних принципів методології управління

Відповідно до принципу моральної домінанти керівник у будь-яких своїх діях не припускає можливості порушення етичних вимог і завжди виходить з них в процесі підготовки, ухвалення та реалізації відповідальних управлінських рішень. Він постійно відчуває свою особисту відповідальність за можливі результати і наслідки цих рішень. Крім того, цей принцип передбачає моральнісне виховання працівників та чільне місце, яке має посідати ділова етика в системі корпоративної культури організації. Будь-які ж порушення ж принципу моральної домінанти руйнують командний дух.

**Принцип обов'язковості** також має надзвичайно важливе значення в системі логіко-методологічних засад управлінської діяльності, оскільки він передбачає необхідність неухильного, чіткого і своєчасного виконання всіх прийнятих рішень, всіх зобов'язань перед діловими партнерами, а також тих обіцянок, які керівник дає своїм працівникам та іншим людям, незалежно від їх посад, рівня освіти і культури чи соціального стану. Дотримання принципу обов'язковості забезпечує керівникові авторитет і глибоку повагу підлеглих і всіх, кому доводиться мати справу чи навіть просто спілкуватися з ним.

Цей принцип означає водночас необхідність виваженого підходу при підготовці та прийнятті відповідальних управлінських рішень, в процесі переговорів та укладанні угод, які передбачають прийняття на себе певних зобов'язань, а також обіцянок людям в процесі спілкування. У цьому відношенні він тісно пов'язаний з принципом моральної домінанти і принципом відповідальності керівника. Забезпечення обов'язковості вимагає високої трудової, технологічної та організаційної дисципліни в колективі й чіткого дотримання норм організаційної і корпоративної культури.

Більш того, обов'язковість у своїй діяльності, словах і поведінці сприяє особистісному розвитку працівників і зростанню їх загальної і професійної культури, підвищенню рівня відповідальності у ставленні до виконання своїх функцій та обов'язків, а отже, і до якості продукції.

Порушення ж принципу обов'язковості здатне серйозно зашкодити іміджу організації й авторитету її керівника. Тому ділова етика й містить одним з правил положення про те, що краще утримуватися від безпідставних або сумнівних зобов'язань та обіцянок, ніж потім виправдовуватися за те, що не зміг їх виконати, відшукуючи чи вигадуючи обставини, які начебто і стади на заваді належного і своєчасного їх виконання.

**Принцип відповідальності** є одним з центральних елементів системи логіко-методологічних засад управлінської діяльності. Він безпосередньо впливає з принципу обов'язковості, виступаючи його подальшим розвитком і посиленням вимог до феномену управління. Відповідальність породжена суспільною природою людини й тому необхідна кожному члену будь-якої спільноти як умова його нормального життєзабезпечення. Однак, як пишуть О. С. Пономарьов і М. К. Чеботарьов, «відповідальність керівника завжди має бути набагато вищою, ніж відповідальність рядового працівника, якщо тільки останній не забезпечує функціонування потенційно небезпечних технічних чи технологічних об'єктів. Однак і у цьому разі на формування та розвиток почуття відповідальності працівника істотний вплив здійснюють як стиль і характер керівництва, ставлення керівника до людей і манера його спілкування, так і рівень його власної відповідальності» [86, с. 145]

Відповідальність як принцип методології управлінської діяльності є досить важливою і складною вимогою до цієї діяльності та до особистості керівника. Основні аспекти відповідальності наведено на рисунку 17.

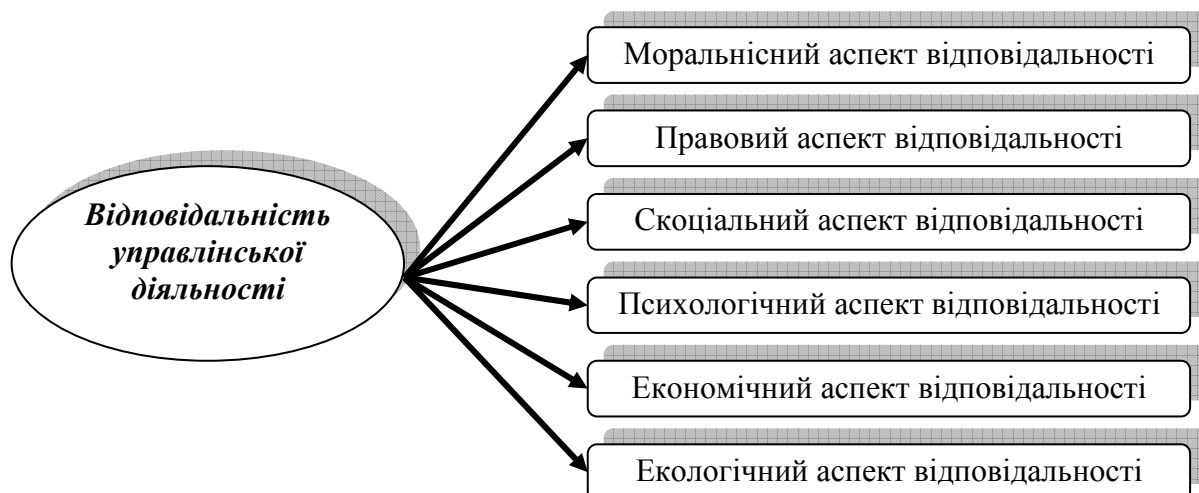


Рисунок 17 – Основні аспекти управлінської відповідальності



Враховуючи реальну можливість вкрай негативного впливу значного числа видів людської діяльності на зовнішнє природне середовище, на саму людину і на умови життєзабезпечення соціуму, відповідальність керівника дійсно повинна включати наведену множину аспектів. Одним із специфічних її складових має бути прагнення керівника зберегти здоровий працездатний творчий колектив, в якому панують сприятливий соціально-психологічний клімат, товарицькість і доброзичливість у міжособистісних відносинах у поєднанні з високою вимогливістю та відповідальністю.

**Принцип довіри** якраз і є однією з умов формування такого клімату, виступаючи водночас основою такої потужної управлінської технології, якою є делегування повноважень. Цей принцип набуває особливого значення через значне ускладнення цілей, змісту і характеру людської діяльності, управління нею і «ціни» можливих хибних дій і рішень. Довіра керівника до підлеглих можлива на певному рівні зрілості колективу, коли він впевнений у тому, що рівень їх професійної компетентності, культури і відповідальності достатній для того, щоб вони самостійно виконували свої функції на належному рівні.

Використання в управлінській діяльності принципу довіри відкриває реальні можливості для виявлення та реалізації креативних здібностей і творчого потенціалу кожного працівника. Це здатне посилювати інноваційну спрямованість колективу, підвищувати продуктивність, якість і ефективність праці колективу і самого керівника. В результаті зростає задоволеність людей своєю роботою і приналежністю до даного колективу, їх повага до керівника, який завдяки довірі й делегуванню повноважень отримує можливість зосередити свій час, енергію та інтелектуальний потенціал на розв'язанні завдань стратегічного розвитку організації.

**Принцип гуманності** як складова логіки і методології управлінської діяльності набуває сьогодні особливо важливого значення. Це пов'язано з усвідомленням як ролі особистісного чинника у забезпеченні ефективності суспільного виробництва, так і того, що людина, її життя і здоров'я постають найвищими суспільними цінностями. Сутність цього принципу полягає в тім, що управлінська діяльність і будь-яка її функція повинні бути спрямовані насамперед на людину з її особистісною гідністю, її індивідуальними цілями, прагненнями та інтересами. Водночас принцип гуманності включає потребу створення сприятливих умов для все більш повного розвитку та реалізації її інтелектуального та особистісного потенціалу.

Принцип гуманізму вимагає від керівника в процесі його практичної управлінської діяльності плідно враховувати знання вказаних чинників та можливості, які це знання відкриває для мобілізації творчих можливостей

кожного працівника і для їх цільового спрямування на успішне розв'язання завдань організації, підвищення її конкурентоспроможності.

Гуманізм управлінської діяльності постає проявом високого мистецтва керівника, яке полягає в його умінні плідно використовувати «м'які» методи впливу на підлеглих, які набагато ефективніші за методи силового тиску на них. Це дозволяє спрямовувати індивідуальні мотиви, прагнення й інтереси на досягнення стратегічних цілей організації таким чином, що працівник сам отримує задоволення не тільки від результатів своєї праці та винагородження за неї, але й від можливості своєї самореалізації в процесі її виконання, від свого набутого при цьому особистого, соціального і психологічного статусу, від тієї поваги, яку він відчуває до себе з боку колег і керівництва.

**Принцип справедливості** в загальній системі логіко-методологічних основ управлінської діяльності є не тільки одним з надзвичайно важливих, але й досить складних і суперечливих. Це зумовлено тією обставиною, що звичайно більшість людей вважають, що результати саме їхньої праці, їхній внесок у загальні доробки організації недостатньо справедливо оцінюються керівництвом. Тому керівникові необхідно чітко розподіляти функціональні обов'язки між підлеглими і в процесі реалізації своєї політики і практики заохочень і покарань виходити з об'єктивних критеріїв кількісної і якісної оцінки результатів їх виконання кожним.

Видача доручень працівникам має здійснюватися відповідно до їх функціональних обов'язків і посадових інструкцій з урахуванням їх фізичних та інтелектуальних можливостей, рівня освіти і професійної кваліфікації, ділових якостей і природних здібностей, їх загальної і професійної культури. Маючи при цьому на увазі необхідність творчого і професійного зростання людей, необхідно пояснювати кожному конкретному працівникові, чому це саме йому доручається та чи інша серйозна справа. Таке поєднання принципу гуманності і справедливості з демократичним стилем керівництва підвищує самооцінку працівника і його впевненість у справедливому ставленні до себе.

Широке поле для затвердження принципу справедливості створює, як вже зазначалося, дисциплінарна практика. Досвід світового менеджменту переконливо свідчить, що заохочення і покарання мають бути зіставними з досягнутими результатами чи з мірою провини відповідно. Крім того, вкрай важливо здійснювати і заохочення, і покарання безпосередньо після того, як відбулася відповідна подія. Заохочення рекомендують оголошувати публічно з тим, щоб воно слугувало стимулом плідної праці і для інших працівників, тоді як покарання доцільно виносити наодинці, не принижуючи особистої

гідності винуватця. При цьому треба висловити впевненість, що він добре усвідомив неприпустимість таких вчинків чи поведінки.

**Принцип послідовності** в управлінській діяльності значною мірою характеризує рівень розвиненості професіоналізму й організаційної культури керівника. Його сутність полягає в наявності й неухильному практичному використанні чіткої системи підготовки, прийняття, реалізації відповідальних управлінських рішень та у їх продуманості, логічній взаємообумовленості та несуперечливості одне одному. Іншими словами, кожне наступне рішення повинно впливати з попередніх і з результатів їх виконання, тобто з системи роботи та організаційної культури, прийнятої в даній організації. Це рішення не може бути скасованим чи переглянутим до завершення його виконання чи досягнення цілей, які воно передбачає.

Однак цей принцип зовсім не виключає випадків, коли скасування або зміна прийнятого рішення стають не просто доцільними, але й необхідними. Дійсно, як свідчать управлінська практика і саме життя, в процесі виконання прийнятого рішення можуть виникнути непередбачувані обставини, коли те, що передбачувалося цим рішенням, склалося само по собі, або ж навпаки, нові умови в принципі унеможливають його виконання. Виключенням є також ситуація, коли обставини, що зумовили прийняття даного рішення, змінилися настільки, що вимагають підготовки і прийняття нового рішення.

Нарешті, як це не парадоксально, принцип послідовності передбачає й необхідність рішучого скасування явно помилкових рішень у разі, коли дійсно виявляється їх хибність і невідповідність ситуації, що склалася. Однак при чіткому дотриманні логіко-методологічних принципів управлінської діяльності й культури управління подібні ситуації практично не виникають.

Принцип послідовності забезпечує можливість спокійної, без зайвого нервування та метушні, роботи організації, без безглузлого смикання людей, в обстановці професіоналізму й доброзичливості. Це сприяє досягненню високого рівня ефективності функціонування організації, постійному зростанню особистісного авторитету керівника і збереженню сприятливої соціально-психологічного клімату в колективі. При цьому і керівник, і в виконавці отримують задоволення від своєї діяльності та її результатів.

**Принцип правової відповідності** змісту і характеру управлінської діяльності носить обов'язковий характер в системі логіко-методологічних засад управління і полягає у неухильному дотриманні всіма учасниками спільної діяльності правових норм. Це означає, що і цілі організації, і сам процес її діяльності по їх досягненню, і дії кожного працівника, в тому числі керівника організації, ні в якому разі не можуть виходити за межі положень

Конституції України і норм чинного законодавства. Більш того, керівник не має ні юридичного, ні морального права ні радити, ні примушувати під будь-яким приводом своїх підлеглих до подібних дій.

Принцип правової відповідності означає категоричну неприпустимість жодних порушень юридичних норм, неприпустимість самої можливості прийняття рішень і виконання дій, які заборонені законодавством і передбачають цивільну, господарську чи карну відповідальність. Справа не тільки у тому, що такі порушення здатні завдати економічних і моральних втрат організації, зашкодити її іміджу і особистісному діловому авторитету керівника, а також призвести до серйозних неприємностей для безпосередніх порушників. Ці порушення вступають у серйозну суперечність з принципом моральної домінантності, що руйнує морально-психологічний клімат, характер міжособистісних відносин і деформує корпоративну культуру. Коли ж такі порушення зумовлені наказами чи розпорядженнями керівника, втрачається розуміння працівниками правової культури і дисципліни. Одні порушення породжують інші, створюється атмосфера вседозволеності.

Аналіз практики управлінської діяльності свідчить, що, на жаль, інколи трапляються ситуації, в яких окремі рішення чи дії суперечать нормам права. Часто їх невідповідність цим нормам виникає при застосуванні покарань, винесенні дисциплінарних стягнень чи звільненні працівників без достатніх для цього правових підстав. Це призводить до моральних і матеріальних збитків для організації, оскільки люди звичайно оскаржують такі рішення у суді, який відновлює їх на роботі та ще й зобов'язує організацію виплачувати їм заробітну плату за вимушений прогул.

Ганебним, хоча й досить поширеним явищем виступає корупція, мають місце й відверті зловживання керівників та працівників апарату управління своїм службовим становищем. Уявляється, що подібні вкрай негативні явища наносять непоправної шкоди як самому порушнику, так і всій системі влади і управління у цілому через втрату довіри і поваги громадян.

Усунення вказаних явищ та їх попередження можна забезпечити, по-перше, підвищенням рівня загальної, правової і моральної культури керівників і цілеспрямованим посиленням соціального пізнання. По-друге, необхідно серйозно оздоровлювати морально-етичну ситуацію в країні, долати корупцію і хабарництво. По-третє, країні вкрай потрібна стабільність правового поля та інформування людей про зміни у законодавстві.

Таким чином, розглянуті принципи утворюють своєрідну систему, яка може розглядатися як *прикладна методологія управління*. Вона як система безпосередньо впливає не тільки на якість і результати управління, але й на

особистий та діловий авторитет керівника і на імідж та конкурентоспроможні характеристики керованої ним організації.

## **2.5 Діалектика взаємодії соціального пізнання і логіки управління**

Вище було розглянуто істотну роль феномену соціального пізнання як методологічної основи управлінської діяльності та її логіки. Однак ця його роль демонструє переважно опосередковані форми і способи взаємодії між соціальним пізнанням і управлінням, які впливають на вибір цілей, засобів і характеру управління спільною діяльністю людських спільнот та процесами функціонування і розвитку соціальних систем. Їх проявом стають результати осмислення й узагальнення суспільного досвіду, в тому числі, безперечно, й досвіду управлінської діяльності, який і знаходить своє втілення в сукупності методологічних принципів, наведених у попередньому параграфі.

В той же час існують і безпосередні форми взаємодії соціального пізнання і управління, які значною мірою визначають логіку управлінської діяльності. Вони пов'язані з індивідуальним досвідом кожного конкретного керівника, який містить безліч складних проблемних ситуацій, більшість з яких йому вдавалося успішно розв'язувати, але в деяких він не отримував очікуваного результату, зазнавав невдачі, а то й поразки. Коли успіхи були пов'язані як з досвідом, інтуїцією та із застосуванням ним знання основних закономірностей соціального розвитку, керівник звичайно впевнений, що тут спрацював його природний талант. Результати ж попереднього (системного чи стихійного, свідомого чи мимовільного) соціального пізнання і логіка управління лишаються немов би «за кадром». Але в дійсності саме належне їх знання і застосування (знов-таки, свідоме і цілеспрямоване чи інтуїтивне) і забезпечують успішне здійснення управлінської діяльності.

У разі ж невдач більшість керівників прагнуть проаналізувати ситуацію з тим, щоб з'ясувати їх причини й можливості у майбутньому уникнути їх. І тут неминуче виникає не тільки необхідність у пізнанні соціальних процесів і явищ, але й у певному перегляді своїх стереотипів стосовно цілей, методів, змісту й характеру управління. Разом з цим перед очима керівника постає логіка його діяльності й ті його рішення та дії, де він порушував її вимоги і принципи. Оскільки ж невдачі через нераціональні дії та рішення супроводжують переважно недостатньо досвідчених керівників, яким до того ж притаманна підвищена амбітність, рівень їх знань й особливо характер застосування цих знань далекі від досконалості. Тому і логіка їх діяльності, і здоровий глузд зі всією необхідністю вимагають поповнення знань та їх

належного осмислення. Це тим більш необхідно в умовах нашого динамічного сьогодення, коли швидкі зміни умов діяльності вимагають змін логіки і характеру діяльності.

А це осмислення, у свою чергу, дозволяє більш чітко розуміти явища і процеси, що відбуваються у суспільстві, свідомо обирати цілі діяльності, шляхи і засоби успішного досягнення цих цілей. Іншими словами, результати соціального пізнання у вигляді набутих знань допомагають керівникові вибудовувати чітку логіку своєї діяльності й обирати раціональну стратегію її здійснення. Це означає, що він починає застосовувати системний аналіз проблемних ситуацій, оцінює можливі ризики, визначає цілі діяльності та обирає стратегію їх успішного досягнення. Застосовувана в процесі реалізації цієї стратегії логіка управління допомагає визначити орієнтири подальшого пізнання суспільних об'єктів і явищ та закономірностей.

Таким чином, можна стверджувати, що між соціальним пізнанням і логікою управлінської діяльності існує складна система прямих і зворотних зв'язків (рис. 18).

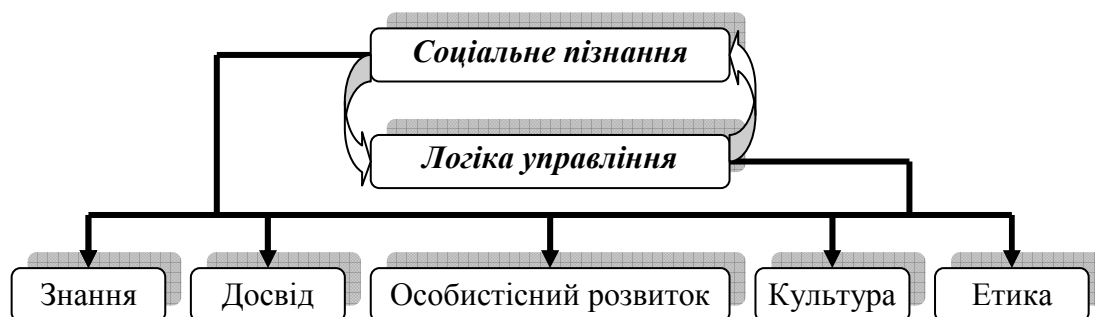


Рисунок 18 – Взаємодія соціального пізнання і логіки управління

Завдяки цим зв'язкам між ними постійно здійснюється взаємовплив та взаємозбагачення. Характерною рисою цих процесів слід вважати те, що вони можуть відбуватися незалежно від волі й бажання суб'єкта у формі накопичення ним життєвого і професійного управлінського досвіду, зростання рівня його загальної і професійної культури, етики, а також його особистісного розвитку.

На рисунку 18 для простоти не показані зворотні зв'язки, завдяки яким набуті керівником в процесі соціального пізнання й використання логіки управління знання, досвід, загальна і професійна культура та особистісний розвиток сприяють не тільки подальшому поглибленню соціального пізнання й поліпшенню розуміння закономірностей логіки управління. Наша власна життєва практика, досвід управлінської і педагогічної діяльності й численні

бесіди з багатьма відомими фахівцями з теорії управління соціальними системами та керівниками-практиками переконливо свідчить про об'єктивну наявність цих зв'язків та їх плідний вплив на особистісний і професіональний розвиток керівника. Цей же розвиток має бути безперервним протягом всієї активної його управлінської діяльності.

Сьогодні, в умовах демократизації суспільного життя, міжособистісних відносин і колективі, культури та етики управління, істотно зростає роль командної діяльності. Це особливо яскраво спостерігається при використанні ефективних технологій управління проектами. Тому керівникові необхідно добре розуміти, що логіка управління має враховувати не лише технологічні аспекти, а й соціально-психологічну ситуацію в колективі, яка визначається динамікою міжособистісних і міжгрупових відносин. Р. Браун (R. Brown) детально досліджував групові процеси та їх вплив на ефективність спільної діяльності людей і стосунки в групах [128]. Значний інтерес дослідників викликають сьогодні проблеми, пов'язані з конфліктами, їх передбаченням, запобіганням та успішним розв'язанням.

Уявляється цілком зрозумілим, що керівникові вкрай необхідна висока конфліктологічна компетентність. Її ж набуття стає результатом глибокого соціального пізнання. Активно сприяти йому можуть численні публікації, в першу чергу популярна книга німецьких дослідників В. Зигерта і Л. Ланга під красномовною назвою «Керівництво без конфліктів» [44]. Значний доробок з різноманітних проблем психології управління нагромаджений як українськими і російськими, так і закордонними фахівцями. Як приклад, можна послатися хоча б на роботи таких вчених, як Л. К. Аверченко, В. М. Бабаєв, О. М. Бандурка, С. П. Бочарова, А. Л. Журавльов, Г. М. Залесов, О. В. Землянська, Р. І. Мокшинцев, В. М. Ніколаєнко, С. І. Самигін, Л. Л. Столяренко, Р. Чалдіні й багато інших.

Ми приділяємо істотну увагу цьому питанню тому, що взагалі логіка управління є не набором якихось догм, а чіткою й обґрунтованою системою норм і правил, використання яких вимагає творчого підходу. В першу чергу це стосується роботи керівника з неординарними особистостями, яким часто притаманна підвищена конфліктність. В той же час сучасному керівникові вкрай необхідні саме такі працівники з високим рівнем розвитку креативних здібностей, з гострим відчуттям нового та інноваційною спрямованістю та стратегічним характером мислення.

Дійсно, практично жодний керівник може мати високу компетентність буквально у всіх сферах діяльності колективу його організації. Широкий же спектр тих функцій і обов'язків, які йому доводиться виконувати, зумовлює

необхідність виходити з основного принципу логіки управління, що полягає у плідному використанні технології делегування повноважень. Добре відомо з теорії управління соціальними системами та з управлінської практики, що найбільш ефективною виявляється діяльність тих керівників, які успішно, свідомо і сміливо делегують підлеглим повноваження і відповідальність за виконання певних керівних функцій.

Необхідні умови успішного використання делегування повноважень полягають, по-перше, у чіткій організації діяльності людей й розподілі між ними функціональних обов'язків, що забезпечує можливість глибоко знати сферу своєї діяльності й постійного підвищення професійної компетентності. По-друге, керівникові необхідно постійно вивчати персонал, щоб чітко знати здібності, можливості й творчий потенціал кожного працівника. Без цього він не просто може найбільш раціонально розподіляти обов'язки і завдання, а при делегуванні повноважень не може бути впевненим, що вони будуть використані найкращим чином. По-третє, у нього має бути чітка система розвитку організації й кожного виконавця. Мається на увазі удосконалення організаційної структури і розвиток корпоративної культури, підвищення рівня професійної компетентності, загальної і професійної культури людей та їх належний особистісний розвиток. Адже ці заходи тільки посилюватимуть колектив, сприятимуть стабільності його складу і належному використанню технології делегування повноважень.

Уявляється цілком очевидним, що всі ці заходи, з одного боку, лежать в загальній системі соціального пізнання керівника як у глобальному, так і в локальному розумінні, а з іншого, – постають проявом його діяльності у повній відповідності з вимогами логіки управління. Цей висновок можна зробити безпосередньо з аналізу рисунка 18. Однак з нього ж випливає й ще один висновок. Він полягає у тім, що діалектика взаємодії соціального пізнання й логіки управління активно сприяє професійному і особистісному зростанню не тільки керівника, а й всього колективу і кожного його працівника. Все це робить колектив конкурентоспроможним, здатним успішно виконувати будь-які складні й відповідальні завдання. У такому разі істотно зростає авторитет керівника, стиль керування все більш набуває демократичного характеру, а колектив працює як добре налагоджений годинник.

Однак не слід думати, що все так просто. Нагадаємо, що діяльність кожної організації відбувається не у безповітряному просторі, в реальному зовнішньому середовищі, яке здійснює на неї безліч різноманітних, звичайно вкрай недостатньо контрольованих, а часом і взагалі непередбачуваних



впливів. Вони здатні викликати небажані збурення організації як соціальної системи й відхилення її стану і характеру функціонування від заданої норми. Крім того, саме зовнішнє середовище ще й постійно змінюється. Ось чому логіка управління цією системою і вимагає від керівника постійного відстеження і урахування у своїй діяльності як сутності змін самого зовнішнього середовища, так і характеру їх впливу на керовану ним систему з метою вироблення своєчасної й адекватної відповіді.

Однак ця ситуація дозволяє дійти й більш фундаментального висновку стосовно діалектики взаємодії та взаємозв'язку соціального пізнання і логіки управління. На відміну від пізнання в природничих і технічних науках, де об'єкти пізнання відносно стабільні, як і усталеними є закони їх організації й розвитку, соціальне пізнання має справу з надзвичайно мінливим об'єктом. Відомо, що *природничонаукове пізнання* вважається нескінченним, оскільки воно спрямовується на уточнення і поглиблення знань про його об'єкти. В той же час *соціальне пізнання* є нескінченним переважно тому, що соціум як його об'єкт постійно змінюється. Безумовно, при цьому існує необхідність і в уточненні й поглибленні наших знань про суспільство та його функціональні підсистеми, але ці знання й уявлення постійно застарівають, оскільки вони є відображенням об'єктів, які вже стали іншими. За цих умов цілком очевидно, що в системі прямих і зворотних зв'язків, показаній на рисунку 17, самі зв'язки також є динамічними, змінюючись і якісно, і за характером інтенсивності.

Не випадково часто говорять, що світ, особливо сьогодні, змінюється так швидко, що ми просто не встигаємо належним чином сприйняти його, не говорячи вже про те, щоб осмислити його та його зміни. Це стосується як об'єктів, процесів і явищ, так і характеру суспільного життя, виробництва, культури, міжособистісних взаємовідносин і спілкування. У зв'язку з цим зі всією необхідністю має змінюватися й управління людьми, їх спільною діяльністю та соціальними процесами. Відповідно логіка управління як його методологічна основа має передбачати певну гнучкість у конкретних проявах своїх вимог, норм і принципів згідно з ситуацією, що склалася. Однак для того, щоб ці прояви не перетворювалися на щось хаотичне, а то й анархічне, керівник має чітко бачити мету своєї організації і спрямовувати працівників на її не просто безумовне, але й найбільш ефективне досягнення.

Ще одна характерна особливість діалектики взаємодії між соціальним пізнанням і логікою управління зумовлена тією виключно важливою роллю, яку відіграє у соціальному пізнанні суб'єктивний чинник. Його основними проявами слід вважати такі. По-перше, існує суто індивідуальний характер

сприйняття, розуміння й оцінки кожним конкретним суб'єктом суспільних явищ, особистостей різних політичних, державних і громадських діячів тощо. Отже, у керівника і його підлеглого різні погляди на виконувані останнім функції й завдання, на їх значення в загальній структурі діяльності фірми, різні оцінки один одного і самого себе, тим більш логіки дій – своїх і свого візаві. При цьому інколи здається, що в діях останнього вона взагалі відсутня.

По-друге, звичайно має місце розгляд людьми тих чи інших соціальних понять через призму виключно своїх власних потреб, прагнень та інтересів. Наприклад, розуміння такого широко вживаного поняття, як справедливість (і, відповідно, несправедливість) істотно відрізняється і навіть може бути прямо протилежним, коли його розглядають представники різних соціальних груп. Різне його розуміння з точки зору логіки управління часто лежить в основі непорозумінь і навіть конфліктних ситуацій.

По-третє, процеси функціонування і розвитку соціуму відбуваються як результат діяльності людей, в тому числі значною мірою й управлінської діяльності, і від характеру використання вимог логіки управління істотно залежить характер цих процесів. Отже, керівникам будь-якого рівня вкрай необхідно володіти методологією соціального пізнання та інтерпретації його результатів з тим, щоб їхня практична управлінська діяльність відповідала, а не суперечила об'єктивним закономірностям соціального розвитку. Цікаво при цьому, що пізнання відбувається і безпосередньо в процесі практичного здійснення управлінської діяльності, і в процесі аналізування її результатів.

Таким чином, управління буде тим більш ефективним, чим більш чітко і глибше кожен керівник усвідомлюватиме необхідність пізнання соціальних закономірностей та їх використання у практиці своєї діяльності. Їх же знання активно сприяє розвитку його логіки цієї діяльності і культури управління.

### 3 ЛОГІКА І КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ

Сьогодні одним з визначальних чинників забезпечення високого рівня ефективності управління виступає загальна і професійна культура керівника. Вона є цілісним утворенням і охоплює як його професійну компетентність, належне володіння ним логіко-методологічними принципами управлінської діяльності та наявність чітких світоглядних позицій і системного бачення філософії управління. Саме цілісна єдність культури і логіки управління має розглядатися як прояв і результат соціального пізнання і водночас як один з інструментальних засобів цього пізнання в системі теоретичної і практичної діяльності керівника. Єдність логіки і культури управління постає потужним чинником процесу формування, розвитку і дотримання професійної культури працівників і корпоративної культури організації у цілому. Яскравий прояв цієї єдності дає характер взаємовідносин керівника і підлеглих, який впливає на якість та ефективність діяльності всієї організації.

Характерним проявом єдності логіки і культури управління виступає їх перетин у фундаментальному положенні про недоцільність управлінського втручання, коли організація функціонує нормально, всі процеси відбуваються так, як вони й мають відбуватися, всі проміжні цілі досягаються ефективно, а отже не існує жодних підстав для побоювання стосовно загрози можливого недосягнення кінцевої мети. Переважна частина керівників, на жаль, ще не розуміють, що своїм зайвим втручанням в подібних ситуаціях вони звичайно тільки дезорганізують ритмічну й добре налагоджену роботу підлеглих, відривають їх від роботи, примушують марнувати час. Тільки їх недостатнім рівнем культури управління і слабким розумінням логіки управління можна пояснити своєрідний «свербіж», завдяки якому подібні керівники прагнуть обов'язково провести нараду чи інструктаж, зайвий раз нагадати людям про важливість роботи, яку ті вже належним чином успішно виконують. Логіка і культура управління вимагають втручання тільки при необхідності.

Демократизація суспільного життя, постійне підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня людей та їх самосвідомості зі всією необхідністю кардинально змінюють характер і зміст взаємовідносин в системі «керівник – підлеглі». В сучасних умовах, як цілком справедливо пишуть В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов, «особливістю управління є істотна залежність його результатів як від характеру дій керівника, так і від суб'єктивних чинників – його професійної компетентності, особистісного авторитету, загальної і управлінської культури, від соціально-психологічних характеристик колективу, освітнього і культурного рівня працівників,

спільних цілей, цінностей та ідеалів, від філософії управління і корпоративної культури» [60, с. 61].

Озброєне єдністю логіки і культури управління слід розглядати, за словами Пітера Ф. Друкера, одного з авторитетних американських теоретиків сучасного менеджменту, як «особливий вид діяльності, яка перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу». Управління, як стверджує вчений, «виступає і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін» [37]. Додамо, що цілі таких змін визначає логіка управління, а характер і способи їх здійснення істотною мірою залежать від результатів соціального пізнання і рівня управлінської культури керівника.

Саме культура управління стає тим потужним чинником, який здатний істотно підвищити не просто ефективність праці керівника, а й забезпечити його глибоке задоволення від виконуваних функцій, задоволення працівників від своєї діяльності під його керівництвом та членства в даному колективі, від сприятливого морально-психологічного клімату і можливості плідно співпрацювати і спілкуватися з цим керівником. Його справжній діловий і особистісний авторитет формують не кремезна статура, гучний голос та схильність іноді вживати «кріпке слівце». Навпаки, сьогодні «управлінські прийоми» подібного ґатунку підлеглі сприймають здебільшого як прояв безкультур'я з боку керівника, як його професійну недосконалість, яку він прагне приховати за допомогою силового тиску, створення атмосфери страху тощо. Для подібних керівників принцип «боятися – значить поважають» є основоположним у їх професійній управлінській діяльності, у спілкуванні та взаємовідносинах з людьми.

Сучасний же керівник має виходити з того, що авторитет його посади є вторинним у порівнянні з авторитетом особистості – людини і професіонала. Як справжній лідер, він повинен турбуватися про постійне підвищення рівня професійної компетенції і культури своїх підлеглих. Це не тільки позитивно позначатиметься на діяльності організації, але й дозволить йому широко використовувати таку ефективну технологію, як делегування повноважень, вивільнить його час та енергію для постановки і розв'язання стратегічних завдань розвитку. Завдання керівника як лідера саме у тому й полягає, щоб керована ним організація працювала як годинник, а корпоративна культура і психологічний клімат в колективі зводили до мінімуму необхідність його управлінських втручань. Його вплив має бути майже непомітним.

Той же П. Друкер переконливо і образно стверджує, що «в сучасних умовах взаємовідносини «начальника» і «підлеглих» більше нагадують

взаємовідносини диригента оркестру в музиканта, а не традиційну схему «я начальник, ти дурень». Керівник організації, приймаючи на роботу фахівців, не в змозі, як правило, виконати роботу свого підлеглого, так же, як диригент оркестру не обов'язково вміє грати на трубі». Вчений при цьому підкреслює, що «у свою чергу, фахівець залежить від керівника, оскільки той задає напрямок діяльності і повідомляє підсумок цієї діяльності в масштабах всієї організації, тобто визначає стандарти, систему цінностей, продуктивність праці та результати. І так же, як оркестр може звести нанівець зусилля найкращого диригента, – і вже тим більш деспотичного, – працівники розумової праці можуть саботувати вказівки навіть самого здібного керівника, не говорячи вже про керівника з диктаторськими схильностями» [36, с. 38-39]. Тому справжній керівник повинен прагнути, як свого часу підкреслював ще Горацій, підкоряти собі обставини, а не підкорятися їм.

### **3.1 Управлінська культура як соціальний феномен**

Сучасне поняття культури визначає складний за змістом і надзвичайно розгалужений за своєю структурою феномен. Не випадково, що сьогодні, як зазначають В. П. Андрущенко, Л. В. Губерський та М. І. Михальченко, існує понад п'ятсот визначень культури. З позицій нашого дослідження доречно згадати, як вчені при цьому спеціально підкреслюють, що «дефіцит культури як наслідок затяжної неуваги до цієї сфери негативно позначається на стані справ у суспільстві». На їх слушну думку, «культури не вистачає і на виробництві. Виробниче безкультур'я виливається в екологічну проблему, кризові та катастрофічні явища». Автори змушені визнати, що в сучасній Україні «культурний дефіцит позначається на політичній і правовій практиці» і відверто додають, що «культури не вистачає соціальній сфері, побуту, освіті, вихованню» [5, с. 49].

Цілком погоджуючись з цією характеристикою, вважаємо за необхідне підкреслити, що однією з основних причин такого стану виступає перш за все недостатня культура управління як кожною із зазначених, так і іншими сферами суспільного життя. Ось чому культура управління й виступає не просто одним із соціальних феноменів, а й однією з визначальних передумов, які є вкрай необхідними для забезпечення нормального функціонування і розвитку суспільства. Однак сама культура управління істотною мірою залежить як від рівня загальної і особливо професійної культури людей, яким доля довірила виконання управлінських функцій, так і від характеру того соціокультурного простору, в якому відбувається їх виконання. Йдеться про

тих людей, якими доводиться керувати. Адже цілком зрозуміло, що якість управління, а відтак і характер функціонування і розвитку суспільства залежить як від керівників, так і від виконавців, від рівня їх загальної культури, від рівня освіченості й вихованості, дисципліни й відповідальності, від їх ставлення до виконання своїх функцій та обов'язків. Отже, для належного виконання управлінських функцій надзвичайно важливого значення набуває не тільки сам феномен культури, але й суб'єкт культури.

Поняття ж суб'єкта культури, в тому числі й культури управлінської діяльності, є достатньо складним як за своїм структурним, так і з змістовним характером. Воно охоплює широкий спектр різномасштабних носіїв культури – від глобальних до одиничних. У зв'язку з цим вважаємо доречним навести, як В. О. Лозовой зі своїми співавторами підкреслюють, що «характеризуючи культуру як атрибут людства, слід враховувати, що воно, будучи єдиним біологічним видом, ніколи не було єдиним соціальним колективом. Тому під суб'єктом культури слід розуміти не тільки все людство, але й індивіда, націю, соціальну групу, будь-яку конкретно-історичну спільноту людей, що формується в певних природних умовах» [72, с. 9].

Поділяючи в основному цю думку, вважаємо за необхідне нагадати, що культура є соціальним феноменом і формується, як і спільнота людей, не тільки «в певних природних умовах», але й у певних соціальних умовах. Тому вона визначається ментальністю, традиціями і звичаями, характером взаємовідносин між членами спільноти, політичною і правовою системами, які складаються разом з процесом формування цієї спільноти. Адже при цьому відбувається і формування системи управління, його цілей і характеру, використовуваних засобів і технологій, в решті решт культури управління.

Її роль і значення полягають у тому, що правильне використання норм і положень культури управління на кожному рівні управління і в кожній сфері суспільного життя забезпечує реальну можливість ефективного досягнення цілей, що постають перед суспільством, забезпечення його функціонування і розвитку відповідно до синергетичних закономірностей самоорганізації та саморозвитку складних систем. Але чи не найголовнішим результатом постає створення сприятливого соціально-психологічного клімату в суспільстві, підвищення громадянської активності його членів та зростання рівня довіри людей до влади і до суб'єктів управління. Вираженням цієї активності стає посилення зворотних зв'язків, дієвий вплив людей на представників влади та управління з метою примусити їх здійснювати свою діяльність на належному рівні професійної управлінської культури. А вона ж, у свою чергу, повною мірою відповідає вимогам і нормам логіки управління.

Саме ця можливість і робить управлінську культуру не просто одним з атрибутів управління, але й надзвичайно важливим соціальним феноменом. Завдяки його наявності й системного застосування можуть бути досягнуті суспільна злагода, подолання корупції, зменшення злочинності. Без цього ж практично неможливо забезпечити формування громадянського суспільства і побудову правової держави, соціальну справедливість і справді інноваційний розвиток і конкурентоспроможність національної економіки, бажаний рівень добробуту і високу культуру широких верств населення. Сьогодні ж, на думку відомого американського філософа і політолога Френсіса Фукуями, яку він висловив в інтерв'ю Радіо «Свобода», в Україні становище з демократією викликає найбільше його розчарування.

Культура управління робить суспільний розвиток не просто чітко спрямованим, а й гуманним, орієнтує його на людину, на її цілі, прагнення й інтереси. Їх же урахування дозволяє досягнути високої ефективності спільної діяльності людей та управління нею, стимулює активність учасників цієї діяльності і водночас посилює її ціннісне сприйняття. Уявляється очевидним, що культура управління виступає й важливим чинником підвищення рівня загальної і професійної культури працівників, їх фахової компетентності. Вона ж істотною мірою сприяє формуванню і дотриманню позитивного психологічного клімату в колективі організації.

Важливим елементом управлінської культури керівника постає знання ним історії управління. Д. В. Валовой зі своїми співавторами, підкреслюючи необхідність знайомства керівників з історією розвитку менеджменту, глибоко впевнені у тому, що «знання історії управління визначає багато з яких можливостей його ефективного удосконалення. Адже сучасне управління – це сукупність чинників, які об'єктивно зародилися у минулому і раніше були немов би невидимими, нерозрізненими, але в міру розвитку почали відігравати ключову роль». На їх справедливую думку, «знання історії управління відіграє велику роль у формуванні професійної свідомості менеджера, розвитку у нього почуття відповідальності, навичок стратегічного і широкомасштабного мислення» [46, с. 5].

Більш того, знання і розуміння історії управління – не просто елемент управлінської культури. Воно значною мірою сприяє збагненню керівником сутності і змісту логіки і методології управлінської діяльності і необхідності неухильного дотримання їх принципів і вимог. Це особливо яскраво видно на прикладі таких розвинених культур управління, як японська і американська. Саме послідовне дотримання їх положень виступає одним з визначальних чинників науково-технічного й економічного розвитку цих країн, їх успіхів в

різних сферах суспільного життя.

Виступаючи важливим соціальним феноменом, культура управління не тільки виступає продуктом і водночас інструментом соціального пізнання, професійної підготовки і загальної культури керівника, але й має свою власну достатньо розвинену внутрішню структуру. Дійсно, вона охоплює, по-перше, професійну компетентність керівника, по-друге, логіку управління, якої він повинен дотримуватися, по-третє, професійну управлінську етику і по-четверте, систему професійних цінностей (рис. 19).

**Професійна компетентність** керівника ґрунтується на системі його знань, умінь і навичок, набутих як в системі професійної підготовки, так і в процесі наступного соціального пізнання, а також на досвіді практичної діяльності, його осмисленні та аналізі. Водночас ця компетентність полягає в умінні творчо застосовувати вказані її компоненти з урахуванням конкретних особливостей проблемної ситуації і знаходити найбільш адекватні їй раціональні управлінські рішення.

**Логіка управління** включає свідоме засвоєння керівником системи принципів, норм і вимог логіки його професійної управлінської діяльності й також творче їх застосування з урахуванням наявних ресурсів та існуючих обмежень і заборон. Вона передбачає коректну постановку цілей організації, їх конкретизацію у вигляді чіткої сукупності послідовних завдань, вибір та послідовну наполегливу реалізацію адекватних шляхів, методів і засобів ефективного їх виконання, що й забезпечує досягнення поставлених цілей.

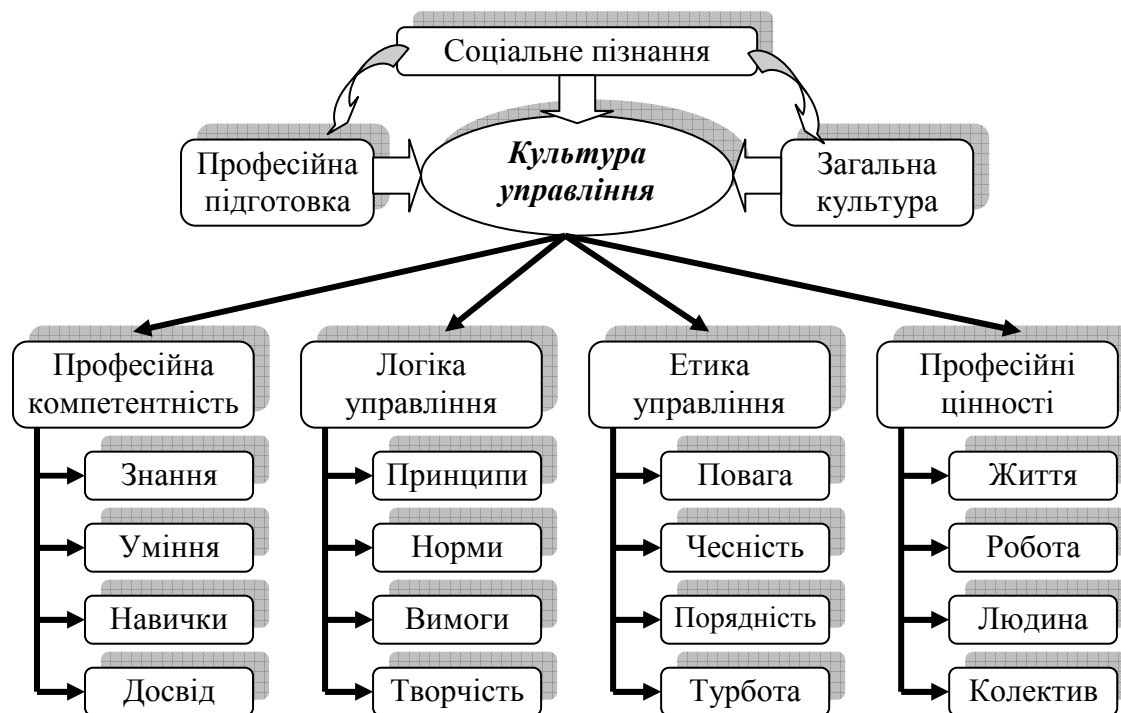


Рисунок 19 – Загальна структура культури управління



**Етика управління** означає такий характер здійснення керівником своєї професійної діяльності, який випливає з принципів поваги до кожної людини та її гідності, з бачення в ній унікальної особистості. І з турботи про те, щоб разом з досягненням цілей організації забезпечити й досягнення цілей людей, задоволення їх прагнень та інтересів. Етика управління передбачає чесність і порядність керівника у його стосунках з підлеглими і партнерами.

**Система професійних і життєвих цінностей** керівника значною мірою визначає і характеризує не тільки його особистість і професіоналізм, але й духовний світ. Ця система виходить з визнання людини та її життя і здоров'я найвищими цінностями. Для керівника, як і для будь-якої людини, важливе місце в системі життєвих цінностей мають посідати сім'я і робота. При цьому ціннісне сприйняття своєї професійної діяльності й колективу людей, в якому вона відбувається, становлять основу задоволення життям і можливості особистісної і професійної самореалізації керівника. Але одними з важливих його цінностей постають добробут і самопочуття підлеглих.

Цілісність культури управління як важливого соціального феномену з такою достатньо розвиненою внутрішньою структурою забезпечує почуття особистої відповідальності керівника не тільки за результати діяльності керованої ним організації та якість товарів чи послуг, якими є ці результати. Цілісність культури управління передбачає його відповідальність і за стан справ в організації, за характер взаємовідносин між працівниками та міжособистісного спілкування, загальний соціально-психологічний клімат в колективі та самопочуття працівників і їх задоволеність роботою.

Культура управління визначає рівень досягнень в організації, стилі, інформаційному забезпеченні, технологіях, умовах і практиці управлінської діяльності, в системі життєвих цінностей і взаємовідносин між керівниками і підлеглими. Незалежно від сфери діяльності організації чи фірми, культура управління звичайно включає такі види, як організаційна, соціальна, правова, інформаційна, економічна, психологічна, технічна і технологічна. При цьому до її складу часто відносять також світоглядні позиції й ціннісні орієнтації керівника, його професійну етику. Під останньою мають на увазі дотримання ним моральнісних норм управлінської діяльності, а також його ставлення до цієї діяльності, вміння володіти собою і розуміти інтереси і прагнення людей, з якими йому доводиться працювати, вміння працювати в команді. Разом з цими якостями важливе місце в системі управлінської культури керівника посідає вміння згуртувати колектив і підтримувати дружні відносини.

Одним із специфічних складників професійної управлінської культури керівника, який випливає з її статусу соціального феномену, виступають його

педагогічні здібності. Вони полягають в його умінні і прагненні навчати і виховувати своїх підлеглих, підвищувати рівень їх кваліфікації, сприяти їх всебічному особистісному і професійному розвитку, формувати відданість колективу організації й ціннісне сприйняття ними своєї діяльності, усвідомлення її важливої суспільної значущості.

Педагогічні здібності керівника як важливий складник його особистої управлінської культури самі по собі мають надзвичайно високу суспільну значущість, істотно посилюючи статус культури управління як соціального феномену. Дійсно, його виховний вплив на підлеглих і способи здійснення цього впливу знаходять відповідну реакцію не тільки з боку самих підлеглих. Вони проявляються в цілях і характері виховання останніми своїх дітей, у психологічній ситуації, що складається в сім'ях. Крім того, діяльність будь-якої організації відбувається не у вакуумі, а в конкретному соціокультурному просторі. Тому інформація про виховну діяльність керівника та її результати як стан колективу, психологічне самопочуття людей і їх задоволеність своєю роботою і членством саме у цьому колективі швидко поширюється за межами організації. Завдяки цьому колективи інших організацій тим чи іншим чином впливають на своїх керівників, примушуючи тих діяти у такому ж ключі, формуючи довірчі відносини, підвищуючи рівень професіоналізму і культури працівників. Отже, поступово зростає загальна культура суспільства взагалі й виробнича культура зокрема.

В цих процесах знаходить своє максимальне відображення діалектика взаємодії людини і культури. Ця діалектика полягає в тому, що, з одного боку, як цілком очевидно, культура як вкрай важливий і відповідальний соціальний феномен впливає на людину, визначає характер її особистісного становлення і розвитку. Іншими словами, культури творить людину. Однак з іншого боку, культуру творить людина. Це вже не настільки очевидно, оскільки на перший погляд культуру творять виключно видатні особистості. Дійсно, їх внесок у розвиток культури є визначальним, але культура є надбанням всього соціуму і розвивається завдяки внеску буквально кожного його члена. Нехай навіть з них вносить щось неприйнятне. Культура – потужний живий організм і тому вона переробляє й інтегрує всі індивідуальні внески, лишаючи у собі тільки те, що являє справжню суспільну цінність і значущість.

Справжня управлінська культура неможлива без належного оволодіння керівником логікою управління, оскільки вони не лише тісно переплітаються, а й виступають результатами соціального пізнання. Дійсно, тільки глибоке розуміння закономірностей функціонування соціальних систем і суспільного розвитку дозволяє керівникові свідомо формувати і послідовно реалізовувати

цілеспрямовану стратегію управління керованою ним організацією Успіх же її реалізації забезпечують чіткі логіко-методологічні засади, на яких вона ґрунтується, яскраві лідерські якості керівника, знання і розуміння ним не тільки технології управління, але й психології та ділової етики, володіння методами і прийомами ефективного впливу на людей.

### **3.2 Логіка і культура управління в системі формування сприятливого соціально-психологічного клімату**

Ще з тих часів, коли основоположники наукового менеджменту М. П. Фоллетт, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, Е. Карнегі, Д. Мак-Грегор, П. Ф. Друкер, А. Маслоу та інші закладали основи теорії управління і формували її основні принципи і положення, стало цілком зрозумілим, що ефективність спільної діяльності людей істотно залежить не тільки від рівня оплати і матеріального добробуту, але й від їх ставлення до своїх обов'язків і функцій, до керівника, взагалі від їх соціально-психологічного самопочуття та характеру відносин в колективі. Іншими словами, результати діяльності людей значною мірою визначає соціально-психологічний клімат. Це поняття відображає загальний емоційний настрій, який відображає характер стосунків між людьми, які склалися в даному колективі і впливають на трудову діяльність.

Соціально-психологічний клімат в будь-якому колективі та соціально-психологічне самопочуття членів цього колективу визначаються сукупністю різних чинників економічної, соціальної, організаційної, соціокультурної тощо природи. Серед них – і умови праці й характер її оплати, і характер взаємовідносин в колективі, і культура управління. Ми вважаємо необхідним особливо підкреслити значення соціокультурних умов і перш за все культури управління, яка істотно впливає на формування цих умов. Дійсно, людина й відрізняється від всіх інших істот на нашій планеті, що її потреби, як видно з рисунку 3, не обмежуються суто фізіологією і навіть матеріальним становищем. Їй потрібна самоповага і повага її оточення, її визнання як особистості. А це можливо тільки в обстановці високої духовності.

А. З. Селезньов зі своїми співавторами, розкриваючи сутність і зміст соціальних потреб особистості, виокремлює серед них соціально-економічні, соціально-духовні та соціально-побутові потреби. Соціально-економічні потреби, за їх словами, «включають такі потреби, задоволення яких спрямоване на розвиток якостей особистості, що отримують реалізацію у її трудовій діяльності й найбільш тісно пов'язані з розв'язанням соціально-

економічних завдань суспільства. Це потреби в освіті і фаховій підготовці, лікуванні, відновленні й підтриманні працездатності». Соціально-духовні потреби, на їх думку, включають «потреби загально пізнавального і культурно-естетичного характеру, задоволення яких здійснюється переважно при культурному дозвіллі і спрямоване на інтелектуальний розвиток, фізичне і духовне удосконалення особистості». Соціально-побутові потреби, як вони вважають, «пов'язані з функціонуванням людського організму та фізіологічним відтворенням людини. Це потреби у харчування, одязі, взутті, житлі, сні, відпочинку, а також у послугах побутового характеру» [35, с. 184-185]. Безумовно, всі ці складові істотно впливають на психологічне самопочуття працівника, а отже і на соціально-психологічний клімат у колективі організації чи підприємства. Тому логіка і культура управління вимагають від керівника уваги до проблем задоволення розглянутих потреб. Однак при цьому аж ніяк не слід принижувати значення духовної складової соціального життя колективу, духовного світу особистості.

Як писав відомий український філософ С. Б. Кримський, «духовність завжди виступає як альтернатива хаосу, небуттю, спрощенню, коли творча повнота людського буття редукується до товарного початку самовпевненого споживання, коли нівелюється всяка відмінність суб'єктів та панує тотальна посередність». Водночас, на глибоке переконання вченого, «духовність – це завжди заклик «зверху» здійснити те, що не здійснюється само по собі, наявним чином, заклик, що потребує, однак, індивідуального розшифрування» [61, с. 7]. Ми ж впевнені, що цей заклик не може виникнути у ситуації протистояння, обґрунтованої невдоволеності людей своєю роботою, її умовами і оплатою, як, до речі, і в ситуації, коли, незалежно від цих чинників, відсутнє взаєморозуміння між керівником і працівниками, коли взаємовідносини в колективі не сприяють його згуртованості й формуванню спільних життєвих цілей і цінностей.

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі не може вважатися тільки завданням чи проявом такої собі «доброї волі» керівника, воно виступає нагальною потребою сьогодення. Його формування стає тим більш необхідним, що відбувається на новому підґрунті толерантності та плюралізму думок і поглядів, політичних, світоглядних і релігійних позицій. Той же С. Б. Кримський розглядає це як ситуацію, «яка зародилася в середині ХХ століття, але набуває все більшого значення в духовності ХХІ століття». За його словами, «річ у тім, що в перспективі становлення постіндустріальної цивілізації перестає діяти в соціокультурному вимірі принцип «або – або», тобто принцип виключеного третього. Вибір між крайнощами соціальних сил

без урахування проміжних опосередковуючих ланок є притаманним обставинам, що спричиняються військовими конфліктами. Але в продуктивних контекстах глобалізації соціуму ХХІ століття дедалі ефективнішою стає вимога консенсусу, тобто узгодження всіх позицій, а отже утвердження рішень, від яких виграють усі. Тому вибір сучасної людини не завжди зводиться до приєднання виключно до однієї з альтернатив. Адже світ ХХІ століття більш складний, ніж це може уявлятися крізь призму «чорно-білого» бачення. Образно кажучи, Бог не грає з людьми в шахи» [там само, с. 16-17].

Ми спеціально наводимо таку об'ємну цитату, оскільки і соціальне пізнання на сучасному етапі історії людської цивілізації свідчить про істотну множинність «істин», про припустимість різних підходів і оцінок тих чи інших подій, тих чи інших особистостей та їх діяльності. Хоча при цьому виникає певна суперечливість між вимогами технологічної та організаційної дисципліни, з одного боку, та плюралізмом ціннісних контекстів, порівняно легко вона розв'язується за допомогою такого чинника, як відповідальність. У трудовому колективі будь-якої фірми, організації чи підприємства це має бути взаємна відповідальність керівника і його підлеглих. Саме взаємна їх відповідальність і виступає одним з визначальних чинників формування і дотримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

**Відповідальність керівника**, на думку О. С. Пономарьова і М. К. Чеботарьова, «полягає в тім, щоб прагнути зберегти здоровий працездатний і творчий колектив, в якому є сприятливий морально-психологічний клімат і нормальні взаємовідносини між людьми, не доводячи ситуацію до конфлікту. Для цього він повинен входити у сутність проблем, запитів і претензій працівників, з'ясовувати дійсну справедливість їх вимог, визначати реальні можливості задовольнити ці вимоги. Якщо в даний час через певні обставини така можливість відсутня, керівник повинен бути здатним спокійно, але переконливо й обґрунтовано пояснити це людям і запевнити їх, що він розуміє їх претензії й готовий буде їх задовольнити, як тільки з'являться відповідні технічні, матеріальні чи фінансові можливості» [86, с. 147-148].

На наше переконання, відповідальний керівник не повинен давати людям безпідставних обіцянок і водночас обов'язково виконувати у повному обсязі і своєчасно те, що він їм обіцяв. В першу чергу це стосується забезпечення належних умов праці і безпеки виробництва, технологічного і соціального розвитку організації, а також створення умов, які б сприяли професійному та особистісному розвитку кожного працівника, реалізації

його креативних здібностей та особистісного потенціалу.

**Відповідальність працівників**, за словами тих же авторів, полягає в тім, «щоб добре усвідомити ту обставину, що рівень їх добробуту й задоволення їх інтересів і прагнень визначальним чином залежить від успішності діяльності підприємства чи організації, в яких вони працюють. Тому їх бажання і вимоги повинні бути не надмірними. В той же час вони мають знати, що їхні цілі та інтереси далеко не у всьому співпадають з цілями й інтересами власників і топ-менеджменту, і необхідна висока організованість, щоб ефективно відстоювати свої права. Та суперечність, яка існує між працівниками і роботодавцями, може успішно долатися лише в умовах соціальної злагоди, яка і є спільним вираженням і розумінням їх взаємної відповідальності» [86, с. 148]. Додамо, що вказана згода виступає водночас результатом сприятливого психологічного клімату і його проявом.

Сприятливий соціально-психологічний клімат активно формується за умови взаємної відповідальності керівника і працівників. Вона ж передбачає чітке дотримання останніми норм трудової і технологічної дисципліни, забезпечення якості вироблюваної продукції та її конкурентоспроможності. Ця складова їх відповідальності істотною мірою залежить від рівня розвитку їх професійної культури та почуття гордості за свою приналежність до даної організації чи підприємства та його колективу, прагнення підтримувати його традиції та розуміння соціальної значущості своєї трудової діяльності. Іншими словами, вона стає, з одного боку, результатом як індивідуальної культури членів колективу, так і корпоративної культури організації. З іншого ж боку, взаємна відповідальність людей постає потужним чинником формування й дотримання норм і вимог цієї культури та в решті решт появи сприятливого психологічного клімату в колективі.

Однак формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі не є простим завданням керівника. Воно істотно залежить від міри зрілості колективу. Зрозуміло, що ця міра буде різною залежно, принаймні, від таких трьох ситуацій. Ситуація першого виду має місце у разі первісного формуванні колективу, коли ще ні керівник не знає людей, ні люди не знають один одного. Ситуація другого виду виникає у разі, коли існуючий колектив отримує нового керівника, і сторонам необхідно пристосуватися одна до одної. Нарешті, ситуацією третього виду слід вважати випадок, коли до колективу потрапляє новий працівник, і йому необхідно засвоїти нові для себе норми і цінності, характер спілкування і взаємовідносин.

Цілком очевидно, що найскладнішою є перша ситуація, хоча й вона має свої безсумнівні переваги, оскільки досвідчений керівник, який має власну

філософію управління та володіє його логікою, якому притаманна певна культура управління, може проектувати колектив і формувати психологічний клімат у ньому відповідно до свого бачення, своїх цілей і цінностей. Адже **колективом** слід вважати групу людей, в якій міжособистісні відносини опосередковуються суспільно цінними і особистісно значущими цілями і змістом їх спільної діяльності.

Динаміка перетворення натовпу на зрілий колектив є досить непростим процесом і вимагає розуміння керівником закономірностей логіки розвитку соціальних систем, чіткого бачення цілей та основних ознак колективу. *По-перше*, колектив є об'єднанням людей заради досягнення ними визначеної соціально схвалюваної спільної мети. *По-друге*, об'єднання має добровільний характер і передбачає свідоме активне формування системи міжособистісних відносин на підставі спільної діяльності. *По-третє*, істотною ознакою колективу є його цілісність, він завжди виступає як певна система діяльності з властивою їй організацією, розподілом функцій, визначеною структурою керівництва і управління. *По-четверте*, колектив є такою формою взаємин між його членами, яка забезпечує принцип розвитку кожної особистості разом з розвитком всього колективу.

Результати спеціальних досліджень свідчать, що процес формування й розвитку первинного колективу проходить в кілька чітко визначених етапів. Щоб ефективно управляти колективом, керівник не тільки повинен мати уявлення про ці етапи, а й знати, на якому етапі розвитку в даний момент перебуває його колектив. Не розібравшись в конкретній обстановці, керівник може мимоволі стати причиною уповільнення розвитку колективу.

*Перший етап* являє собою процес формування колективу, коли люди придивляються один до одного і до керівника, а він, у свою чергу, вивчає підлеглих. На цьому етапі керівник знайомить колектив із завданнями, що стоять перед ним, розподіляє обов'язки, організує виконання завдань. Серйозну увагу на цьому етапі він має приділяти контролю за виконанням своїх розпоряджень, наказів, рішень – надалі це допоможе формуванню у працівників почуття відповідальності. Отже, на цьому етапі тверді вимоги до членів колективу пред'являються тільки з боку керівника.

На *другому етапі* усередині колективу формуються мікрогрупи на основі індивідуальних особливостей та інтересів окремих членів колективу, які можуть по-різному ставитися до завдань колективу і до керівника. В цей період звичайно виявляються найбільш свідомі, енергійні, ініціативні люди, з яких поступово формується актив. На цьому етапі керівник починає керувати колективом через актив. Таке управління є більш ефективним, бо вивільняє

час керівника для вирішення стратегічних завдань, сприяє творчому розвитку виконавців, підвищує їхню зацікавленість в результатах спільної діяльності.

*Третій етап* означає певну зрілість колективу і характеризується тим, що всі члени колективу висувають усталені вимоги один до одного і до себе. Цей етап – вища стадія розвитку колективу, яка свідчить про його здатність ефективно виконувати всі завдання, для вирішення яких колектив, власне, і створювався. На цьому етапі керівник має змінити стиль керівництва. Якщо на першому етапі він використовує переважно автократичний стиль, то на третьому йому доцільніше застосовувати демократичний стиль управління.

Розвиток колективу не закінчується третім етапом. Цей процес повинен постійно продовжуватися.

В сучасній психології управління використовується модель емоційної динаміки групоутворення, запропонована І. П. Волковим. Згідно з нею, ця динаміка є послідовністю чотирьох фаз розвитку міжособистісного контакту. Структуру емоційної динаміки можна уявити в такий спосіб (рис. 20).

Першою є фаза первинного сприйняття, коли відбувається формування першого враження кожного члена групи про інших її членів.

Другою стає фаза зближення, на якій формуються оцінки і самооцінки, відбувається розвиток рефлексивних відносин, формування установки учасників на спільну дію.

Третьою є фаза спільної дії, яка полягає у прийнятті міжособистісних ролей і визначенні соціального статусу членів групи в процесі спілкування;

Нарешті, четверта, фаза «зчеплення» настає при зміцненні почуття спільності, почуття «ми», при формуванні психологічно комфортних норм спілкування і включення механізмів взаємовпливу.

Доведено, що в будь-якому колективі з моменту його створення починає формуватися складна система міжособистісних відносин, яка представлена двома структурами: формальною, або діловою чи офіційною, та неформальною або неофіційною.

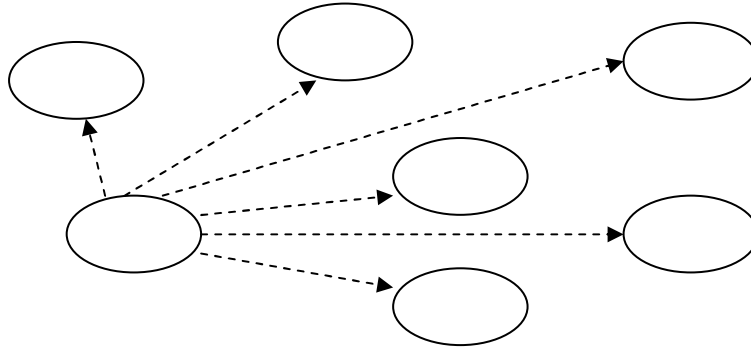
Формальна структура колективу визначається офіційними, службовими відносинами між його членами, які регулюються посадовим положенням працівників, інструкціями, наказами, розпорядженнями. Ця структура містить всю сукупність ділових відносин між керівником і підлеглими в їхній виробничо-господарській та організаційно-економічній діяльності.

Неформальна структура колективу характеризується емоційними взаємовідносинами його членів на основі психологічної сумісності людей в їхніх неофіційних контактах у складі малих груп. Неофіційна структура являє собою мережу фактично сформованих міжособистісних відносин у колективі

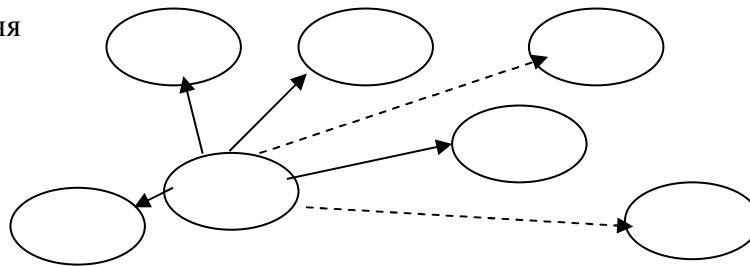


та їх характер. Саме вона значною мірою і визначає психологічний клімат. Ця структура є проявом природних потреб людей у спілкуванні та визнанні. Тому керівник повинен сприймати її як нормальне явище і прагнути плідно використовувати в інтересах організації та належного виконання справи.

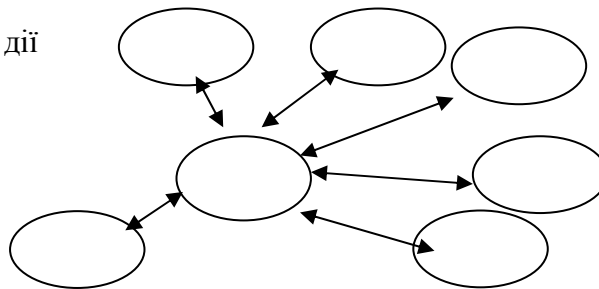
Фаза первинного  
сприйняття



Фаза зближення



Фаза спільної дії



Фаза “зчеплення”

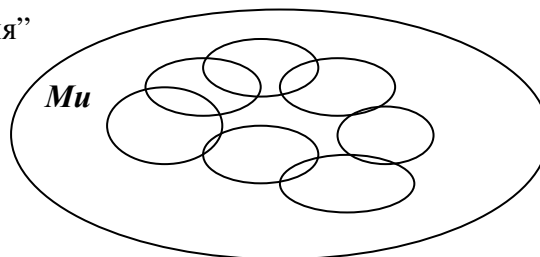


Рисунок 20 – Модель емоційної динаміки групоутворення

Він має добре розуміти, що будь-який колектив завжди складається з індивідуальностей, кожна з яких є унікальною і відрізняється від інших своїми особистісними рисами, якостями, інтересами, життєвими цілями й цінностями, своїми мотивами, своїм розумінням цілей, завдань і характеру спільної діяльності та своєї ролі в її здійсненні. Тому ефективна діяльність колективу неможлива без управління ним, яке являє собою специфічний вид людської діяльності, спрямованої на належну організацію і координацію спільної діяльності великих чи малих груп людей. Його основною метою є забезпечення раціональної взаємодії людей, необхідної для успішного досягнення заздалегідь визначених спільних цілей.

Розуміння цього положення є одним з критеріїв оволодіння керівником логікою, методологією і культурою управлінської діяльності. Воно зі всією необхідністю вимагає від нього активно сприяти формуванню сприятливого для людей психологічного клімату в колективі, оскільки саме воно постає одним з потужних чинників мотивації високопродуктивної якісної праці людей та їх прагнення зберегти своє членство у даному колективі, оскільки воно приносить не тільки матеріальні результати, а й глибоке задоволення.

### **3.3 Роль логіки і культури у забезпеченні ефективності управління**

Серед характеристик якості управлінської діяльності чи не найбільш важливою виступає її ефективність, оскільки саме вона визначає і досягнення заздалегідь обраних цілей (або, точніше, міру цього досягнення), і витрачені для цього ресурси, і задоволеність учасників спільної діяльності, включаючи, безумовно, і самого керівника, отриманими результатами і самим процесом їх отримання. Власне ефективність управління являє собою співвідношення міри досягнення заздалегідь визначених цілей та витрачених для цього матеріальних, фінансових, людських і емоційних ресурсів. Інтегральними ж показниками ефективності управління виступають конкурентоспроможність організації та її продукції і соціально-психологічний стан працівників, їх задоволення своєю діяльністю і членством у даному колективі.

Одним з найважливіших джерел, що забезпечує конкурентні переваги організації чи підприємства сьогодні виступають вже не тільки і не стільки їх фінансові й матеріально-технічні ресурси і можливості, скільки організаційна культура, її особливості та рівень розвиненості. Ось чому пошук доцільних шляхів її формування і розвитку, забезпечення її адекватності вимогам часу і новим умовам господарювання постає важливим теоретичним і прикладним завданням соціального пізнання, науки і практики управління соціальними

системами. Цьому пошуку присвячено дослідження таких зарубіжних учених як Г. Альберт, М. Армстронг, Т. Дж. Пітерс, Р. Х. Уотермен, Г. Хофстед та інші. Проблеми організаційної культури знаходять відображення і в роботах вітчизняних дослідників, серед яких Д. В. Брустінов, Н. Л. Гавкалова, Ф. В. Зінов'єв, Я. І. Пижинський, М. В. Семикіна, А. В. Шегда та інші.

Важливий прояв належного володіння керівником принципами логіки управління – його ставлення до формування і підтримання корпоративної та організаційної культури як одних з істотних чинників ефективності праці та управління. Корпоративна культура являє собою усталену систему цінностей, які поділяє переважна більшість працівників фірми, і традицій, яких вони дотримуються і своїй діяльності й поведінці, у ділових та міжособистісних відносинах. Її принципи і положення визначають характер функціонування та життєдіяльності організації. Окремі дослідники вважають корпоративну і організаційну культуру синонімічними поняттями, тоді як інші (наприклад, Ф. І. Хміль) розводять ці поняття. Ми поділяємо останню позицію і будемо послідовно її дотримуватися.

Організаційна культура визначає міру організаційного упорядкування процесів функціонування організації та управління цими процесами і у цій якості виступає одним із складників корпоративної культури організації. Вона включає прийняту систему лідерства, стиль керівництва і характер прийняття рішень, стандарти поведінки працівників і розв'язання конфліктів, атрибуту і загальний імідж організації.

Російські дослідники Т. Баландіна і Ю. Биченко умовно виокремлюють дві основних види організаційної культури: класичний (корпоративний, консультативний, змішаний), притаманний російським підприємствам, і партнерський (інноваційний), який характеризується переважанням трудового розкріпачення і партнерством менеджерів і підлеглих. На їх переконання, поліпшення організаційної культури починається зі змін у колективній свідомості людей, трансформації колективних звичок і зразків трудової взаємодії працівників [19]. Вважаємо за необхідне додати, що, по-перше, класичний тип організаційної культури істотною мірою зберігає основні риси організаційної культури радянських часів, по-друге, що цей тип притаманний також і українським підприємствам, по-третє, він виступає одним з проявів і водночас одним з наслідків недостатньої розвиненості ринкових відносин, нової філософії управління, нових форм, методів і технологій управління.

Ця недостатня розвиненість стає чинником, який суперечить логіці управління і тому вимагає підвищення рівня загальної, корпоративної та

організаційної культури. А це, у свою чергу, можливе лише за наявності у керівника чіткого бачення місії керованої організації, своєї власної філософії управління й належного володіння логікою і культурою управління.

Зокрема, інша російська дослідниця О. Г. Тихомирова пропонує таку модель організаційної культури підприємства яка наведена на рисунку 21.



Рисунок 21 – Структура організаційної культури підприємства [104, с. 14]

Вважаємо за необхідне підкреслити, що ефективність управління досягається не самою організаційною культурою і навіть ширше – не тільки корпоративною культурою фірми та управлінською культурою керівника, а логікою і характером їх застосування. Хоча за великим рахунком характер їх застосування також виступає одним з показових проявів культури керівника, його володіння логікою і методологією управлінської діяльності.

Нагадаємо, що одне з основних положень логіки людської діяльності взагалі полягає в виборі шляхів, способів і засобів здійснення цієї діяльності, які найбільш адекватно відповідають її цілям. А серед цих шляхів, способів і засобів одним з надзвичайно ефективних є, як вже зазначалося, створення та послідовне дотримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації. Сам же цей клімат виступає водночас і елементом належної організаційної культури, і важливим результатом її дієвого впливу на ставлення людей до виконання своїх обов'язків і функцій та до колективу, а також на характер міжособистісних відносин між ними. Більш того, цей

характер постає і одним з характерних проявів психологічного клімату, і результатом управлінської культури керівника та його цілеспрямованої діяльності зі створення й розвитку колективу, його перетворення на команду одностудців. Отже у цьому відношенні ефективність управлінської діяльності керівника визначається мірою пізнання ним соціальних закономірностей.

Управління соціальними системами, як і будь-який інший вид людської діяльності, може бути ефективним чи неефективним залежно від професійної компетентності та особистісних якостей керівника. Ефективність управління в першу чергу визначається тим, як він опанував логіко-методологічні засади управління, його управлінською культурою і ставленням до людей, умінням знаходити спільну мову з ними, мотивувати їх на успішну спільну діяльність.

Для оцінки ефективності управління прийнято використовувати певну сукупність критеріїв, які у найбільш загальному плані поділяються на дві такі групи: психологічні та організаційно-економічні (рис. 22).

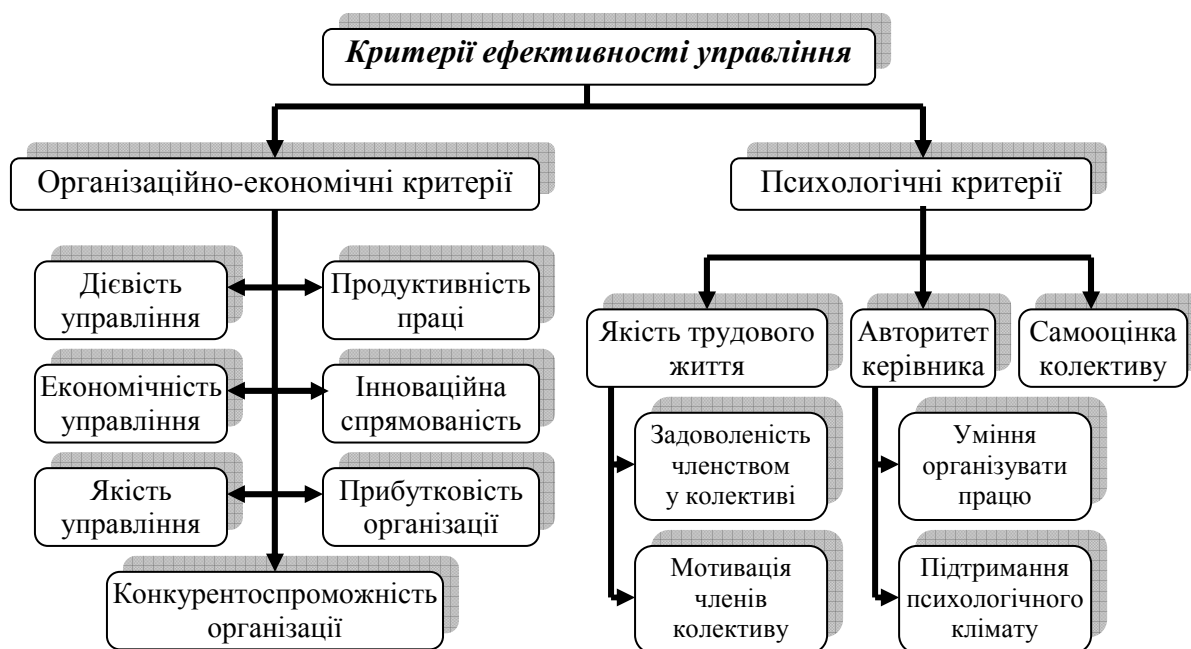


Рисунок 22 – Система критеріїв ефективності управління

Розглянемо дещо детальніше ці критерії. Організаційно-економічні критерії ефективності управління містять сукупність чинників, які переважно забезпечують досягнення матеріальних цілей і бажаних результатів спільної діяльності членів колективу. При цьому такі результати досягнуті значною мірою саме завдяки правильній організації та здійсненню управління згідно з нормами, вимогами і принципами його логіки і культури. Основними з критеріїв цієї групи вважаються такі.

По-перше, це *дієвість управління*, під якою мається на увазі здатність

керівника забезпечити завдяки своїй управлінській діяльності практичну досяжність визначених цілей діяльності колективу у встановлені терміни та без перевищення очікуваних витрат необхідних ресурсів.

По-друге, це **економічність управління**, сутність якою означає реальне досягнення максимальних результатів діяльності колективу з мінімальними витратами ресурсів, в тому числі, безумовно, й витрат на утримання апарату управління. Визначається раціональним розподілом обов'язків і функцій.

По-третє, це **якість управління**, іншими словами якість професійної діяльності керівника, під якою прийнято розуміти безумовне забезпечення належної якості продукції, а відповідно й іміджу та авторитету керованої ним організації. Передбачає прийняття практично безпомилкових рішень.

По-четверте, це **продуктивність праці**, яка звичайно визначається показниками матеріальної (фізичної) або вартісної (грошової) оцінки інтегральних результатів діяльності колективу організації у розрахунку на одного працюючого. Істотно залежить від застосовуваних технологій.

По-п'яте, це **інноваційна спрямованість управління**, сутність і зміст якої полягають у постійній і послідовній орієнтації управлінської діяльності керівника на використання нових виробничих і організаційно-управлінських, технологій, на створення сприятливих умов для виявлення і максимальної реалізації творчого потенціалу кожного працівника, а також на організацію моніторингу і плідне використання кращих технологічних і управлінських досягнень, провідних тенденцій розвитку галузі.

По-шосте, це **прибутковість організації**, яка означає такий характер її діяльності та управління нею, який забезпечує стає перевищення вартісних результатів цієї діяльності над її видатками, необхідними для нормального функціонування і стратегічного розвитку організації.

Нарешті, по-сьоме, це **конкурентоспроможність організації**. Вона є інтегральною характеристикою, сутність якої, відповідно до її визначення в доповіді Всесвітнього економічного форуму, означає здатність організації виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких є більш привабливі, ніж у аналогічній продукції конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність організації фактично виступає її порівняльною перевагою відносно інших підприємств, фірм та організацій цієї ж галузі як в національній економіці, так та зовнішньому ринку. А ці переваги звичайно можуть бути досягнуті завдяки використовуваним стратегії й тактиці управління. Оскільки ж конкурентоспроможність може бути визначена лише у зіставленні з іншими організаціями галузі, то вона має розглядатися і як результат кращого у порівнянні з ними управління.

Психологічні критерії ефективності управління характеризують такі якості колективу, як його згуртованість, задоволеність працівників роботою, рівнем її оплати та відносинами між працівниками і керівництвом, а також характером спілкування і готовністю до взаємодопомоги. Слід підкреслити, що ці чинники також значною мірою впливають на успішне досягнення цілей і результатів спільної діяльності членів колективу. Вся сукупність основних психологічних критеріїв включає три такі їх групи.

Першу групу, яка відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності управління, утворює *якість трудового життя*. До загальної структури цієї групи критеріїв входять, по-перше, задоволеність працівників своїм членством у даному трудовому колективі, спільною діяльністю та умовами праці, а по-друге, мотивація членів колективу, яка включає моральні та матеріальні чинники і відображає свідоме бажання людей працювати і прагнення зберегти свою приналежність до цього колективу.

Друга група критеріїв включає чинники, які формують *авторитет керівника*. Під авторитетом прийнято розуміти дієвий вплив особистості на колектив, здатність якого вона набуває своєю працею, високою професійною компетентністю, організаторськими здібностями, умінням співпрацювати з людьми та іншими психологічними якостями. Взагалі авторитет керівника як специфічний конструкт має досить складну структуру. Досить нагадати, що існує три основних його форми: моральний, функціональний і формальний. Моральний і функціональний авторитет визначають психологічний, або особистий авторитет керівника, а формальний визначає його посадовий, або службовий авторитет. Моральний авторитет своїми підставами має світоглядні, духовні і морально-етичні якості особистості керівника, його життєві цінності та переконання, конкретні вчинки і ставлення до людей.

Як критерій ефективності управління, авторитет керівника необхідно розглядати як цілісну сукупність двох таких основних компонентів: здатності організувати спільну діяльність членів колективу, забезпечивши її високу ефективність, та уміння формувати й успішно підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Третя група критеріїв ефективності управління – самооцінка колективу – полягає у виявленні міри згуртованості та інтеграції колективу, здатності успішно виконувати складні завдання, взаємодопомогу і готовність прийти на допомогу, попереджувати конфліктні ситуації і запобігати їх переростанню в конфлікти. Для виявлення міри інтеграції колективу та його соціально-психологічної самооцінки звичайно використовується відома методика Р. С. Немова. Аналіз наведених критеріїв ефективності управління

дозволяє дійти таких цілком очевидних висновків. По-перше, всі ці критерії безпосередньо впливають з вимог логіки управління і виступають проявом управлінської культури керівника. По-друге, ці критерії характеризують результативність спільної діяльності колективу, зумовленої результативністю діяльності керівника. По-третє, вона досягається увагою керівника як до організаційно-економічній, так і до психологічних показників діяльності.

### **3.4 Логіка і культура державного управління та місцевого самоврядування**

Логіка, культура і сам характер організації державного управління і місцевого самоврядування мають особливо велике значення, оскільки від них істотною мірою залежать добробут і соціально-психологічне самопочуття широких верств населення, економічна могутність і політична вага країни у світовій спільноті. Якщо ті люди, хто здійснює ці функції, діють у повній відповідності з логікою управління, якщо їм притаманна висока загальна і професійна управлінська культура, вони звичайно користуються заслуженим авторитетом і повагою людей. В такому разі навіть певні труднощі і неминучі складні проблеми люди зустрічають з розумінням, коли їх відверто про це інформують і показують можливості, реальні плани і шляхи подолання цих проблем в інтересах людей і суспільства.

Яскравими прикладами справедливості цих тверджень може слугувати успішна управлінська діяльність талановитих керівників як на рівні держави, так і на рівні організації. Наведемо деякі з них. Переможена, деморалізована своєю поразкою у другій світовій війні та вщент зруйнована Німеччина за історичними мірками досить швидко змогла не тільки відновити свою економіку, а й стала однією з наймогутніших країн світу. Значною мірою це стало можливим завдяки реалізації ефективної стратегії розвитку. В її основу покладену прогресивну концепцію побудови ринкової соціально орієнтованої економіки, яку запропоновували і успішно здійснили Конрад Аденауер та Людвіг Ерхард. Важко переоцінити й роль, яку відіграв у перетворенні Франції на велику державу Шарль де Голль.

Крихітна острівна країна Сінгапур з населенням 4,4 осіб і площею майже у півтора рази меншою за територію Києва у 2005 році мала валовий внутрішній продукт в 1,3 рази більший, ніж Україна. Країна не має ніяких природних ресурсів, навіть питну воду та пісок для будівництва імпортує з материка, і до середини минулого століття була однією з найбідніших. Стрімкий соціально-економічний ривок країни пов'язують з діяльністю



прем'єр-міністра Лі Куан Ю, зі стратегією та логікою управління, які він обрав. У 1959 році, коли він прийшов до влади, ВВП на душу населення складав у країні 400 \$, у 1990 році, коли він залишив посаду, – 12 200 \$, а у 2005 році – вже 27 490 \$. Колишній генеральний секретар ООН Кофі Аннан говорив, що Сінгапур – чи не єдина у світі країна, що спромоглася реалізувати мрію всіх країн, що розвиваються, – стрімко перейти з третього світу в перший. А «залізна леді» Маргарет Тетчер не випадково стверджувала, що Лі Куан Ю жодного разу не помилився.

Ще одним подібним прикладом може слугувати і Махатхір Мохамад. Успішна реалізація запропонованої ним стратегії дозволила перетворити Малайзію з відсталої колонії на сучасну постіндустріальну державу. Кожного вражають успіхи Китаю, який стрімко розвивається, і валовий внутрішній продукт якого вивів країну на друге місце в світі. Ці успіхи справедливо зв'язують з іменем Ден Сяопіна, якому вдалося поєднати політичну систему соціалізму з ринковою економікою. Колишній держсекретар США Генрі Кіссінджер говорив, що рідко зустрічається такий політичний діяч, як Ден Сяопін, якому вдається досягнути всіх цілей, поставлених на роки вперед.

Одне з основних положень логіки державного управління полягає в тому, що держава існує для людей, а не навпаки, що завданням держави постає захист своїх громадян і забезпечення можливостей їх професійної і особистої самореалізації. Суспільство і кожен громадянин повинні чітко розуміти, що державна влада – не від Бога, що вона здійснюється такими ж громадянами, як і інші, що суспільство їх найняло для виконання складних і відповідальних обов'язків по нормальному життєзабезпеченню свого функціонування і розвитку. Що у разі неналежного їх виконання, суспільство може й повинно звільнити чиновників аж до самого верху управлінської ієрархії й найняти нових, здатних ефективно працювати не на себе та своїх близьких, а на суспільство, на створення умов для забезпечення індивідуальних і суспільних потреб, інтересів і прагнень громадян.

Тому логіка державного управління і місцевого самоврядування має виходити з того, що цілі відповідних інституцій та їх діяльності не вони самі собі обирають, а зумовлюють інтереси і потреби громадянського суспільства. Для глибокого ж розуміння цієї обставини народ повинен обирати дійсно кращих своїх представників. Йдеться не про гучні й яскраві промови й пусті обіцянки політиків, а про їх високу професійну компетентність і порядність, чесність і моральність, високу культуру і відповідальність, про розуміння ними потреб і прагнень людей. Не менш важливі для них виразні лідерські якості, стратегічне мислення та його інноваційна спрямованість, уміння

ставити соціально значущі цілі й політична воля забезпечити їх досягнення. В тому числі й шляхом мобілізації енергії і творчих здібностей населення.

Професіоналізм, моральність і висока культура керівників всіх рівнів державної влади і управління та місцевого самоврядування стимулюють активність громадян та їх патріотизм. Громадянська активність, соціально-економічне становище країни, добробут населення і його самопочуття стають вагомими чинниками гідності держави та її міжнародного авторитету. Не випадково відомий англійський філософ і економіст Джон Стюарт Мілль свого часу цілком справедливо зазначав, що гідність держави залежить в решті решт від гідності особистостей, які її утворюють.

Культура державного управління і місцевого самоврядування не лише полягає у високому професіоналізмі людей, які виконують ці функції, але й передбачає їх чітку спрямованість на забезпечення інтересів суспільства і держави, на прозорість влади і можливість її контролю з боку суспільства. Професіоналізм працівників системи державного управління і місцевого самоврядування полягає в умінні формувати і презентувати громадянам чіткі програми дій, а не соціальні обіцянки, залучати людей до активної участі у практичній реалізації цих програм. Логіка ж діяльності цих працівників має полягати ще й у тім, щоб програми передбачали певну етапність виконання, завдяки чому люди могли б впевнюватися у їх доцільності і зміцнювали свою довіру до влади та її представників.

Особливе місце в системі сучасних суспільних інституцій посідає такий феномен, як місцеве самоврядування. Місцеве самоврядування являє собою, як пишуть В. А. Шумілін, В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов та інші, систему «публічної влади територіальної громади», яка «є найближчою до населення, знає і безпосередньо виражає його інтереси і прагнення, виступає дійсним його представником». Автори водночас підкреслюють, що «органи місцевого самоврядування здійснюють управління всіма напрямками складної і багатоаспектної діяльності з життєзабезпечення та розвитку відповідної територіальної громади» [79, с. 10-11].

Однак цим призначення і функції системи місцевого самоврядування далеко не обмежуються. Автори цитованого джерела спеціально відзначають, що її «надзвичайно відповідальна діяльність ускладнена ще й тим особливим становищем, у якому доводиться працювати органам системи місцевого самоврядування. Воно визначається тим, що, з одного боку, ці органи за своєю природою і призначенням повинні діяти в інтересах людей, які їх обрали, тобто забезпечувати потреби територіальної громади. З іншого ж боку, органам місцевого самоврядування доводиться виконувати водночас і

значний обсяг функцій державної влади, делегованих їм виконавчими органами різних рівнів управлінської ієрархії. І у цій ситуації вони виступають виразниками волі та інтересів держави, її своєрідними повноважними представниками» [там само, с. 11].

Цілком же зрозуміло, що між інтересами територіальних громад та інтересами держави далеко не завжди існує спільне поле, а часто вони навіть суперечать один одному. В результаті органи місцевого самоврядування та їх керівники опиняються в ситуаціях досить складного як правового, так і морального вибору, коли їм доводиться приймати відповідальні раціональні рішення в кожному конкретному випадку. Вибір звичайно залежить від рівня професійної компетентності керівника, його порядності, принциповості та відповідальності. А ці якості формуються в системі підготовки і добору кадрів, і саме їх мають брати до уваги виборці.

Велика сукупність різноманітних функцій, які доводиться виконувати органам влади і місцевого самоврядування, а також підпорядкованого останнім комунального господарства з його численними проблемами істотно ускладнює планування і цілепокладання. Тому важко визначити для них і критерії ефективності управлінської діяльності. Американський дослідник О. Сталь (O. Stahl) взагалі прямо пов'язує недостатню визначеність, розмитість, або «туманність» цілей органів влади зі складністю визначення для них критеріїв ефективності.

Відомий український політолог Вадим Карасьов цілком справедливо стверджує, що «професіоналів в Україні дуже мало, тому що немає системи відбору спеціалістів через державні іспити, через різні перекваліфікації. Держслужба не має чітких критеріїв підбору кадрів, тому, отримавши якусь посаду, політики тягнуть у свої заступники друзів, родичів, водіїв». Він підкреслює, що «повинна бути проведена адміністративна реформа в Україні, щоб займатися конкурсним відбором не політиків, а державних службовців, професіоналів. Оскільки стабільність апарату дає стабільність державі». За його словами, «політики приходять і йдуть, завойовують владу і втрачають її, але професійне ядро у такому разі лишається. Доки цього не буде, держава буде слабкою й неефективною» [71, с. 13].

Логіка управління і його висока культура мають бути неодмінними атрибутами всієї системи державної влади і місцевого самоуправління. Одна з важливих умов забезпечення такого становища полягає в постійній чіткій їх потребі у належному й достовірному інформаційному забезпеченні своєї діяльності й організації отримання вичерпної інформаційної картини стану об'єкта управління та її використання при побудові стратегії управління. Як

цілком слушно у зв'язку з цим вказує В. Г. Афанасьєв, «самокерована система, в тому числі й система соціальна, функціонує на основі закону необхідного розмаїття, який встановлює пропорції між розмаїттям зовнішніх збурень та розмаїттям внутрішнього стану системи, інакше говорячи – між інформацією ззовні та внутрішнім власним запасом інформації» [9, с. 116]. Однак, на жаль, досить часто влада, особливо в особі вищих її представників, отримує не достатньо достовірну інформацію, яка відображає не об'єктивну картину, а таку, яка є приємною і прийнятною для цих представників влади, яка свідчить про її «мудрість» і «безпомилковість» їхніх управлінських рішень і практичних дій. Ось чому управління суспільством буде тим більш ефективним, чим більш повною і правдивою інформацією керуватимуться представники влади, приймаючи рішення на підставі пізнання дійсного стану соціуму і характеру його функціонування.

Істотно ускладнює діяльність органів державної влади і управління, а особливо органів системи місцевого самоврядування надзвичайна складність та розмаїтість завдань і функцій, як їм доводиться виконувати. Достатньо назвати тільки сферу житлово-комунальне господарство, яке само по собі постає багатофункціональним і поліструктурним об'єктом адміністративно-господарського управління. А в сучасних великих містах і мегаполісах воно вимагає величезних зусиль і ресурсів, енергії і постійної уваги органів місцевого самоврядування. Як свідчить життєва практика, в них постійно виникає безліч складних проблема у сфері охорони здоров'я і транспортного обслуговування, енерго- і водопостачання. Успішне розв'язання цих проблем неможливе без наукового підходу, який ґрунтується на нормах і принципах логіки управління, та без належної культури управління.

Таким чином, для забезпечення належної ефективності державного управління і місцевого самоврядування необхідні принаймні такі дві умови. По-перше, воно повинно ґрунтуватися на надійних логіко-методологічних засадах, а по-друге, кожному працівнику цієї системи мають бути притаманні висока фахова компетентність і розвинена загальна і професійна, специфічна управлінська культура. На жаль, в сучасній Україні дотримання цих умов є скоріше приємним винятком, ніж правилом. Саме через це вона перебуває у тривалій і глибокій кризі, яка набула системного характеру.

Дійсно, за роки незалежності валовий внутрішній продукт скоротився майже вдвічі, країна втратила більше шести мільйонів осіб населення, а ще приблизно стільки ж змушені працювати за кордоном. Достатньо багата на природні ресурси (так, у нас зосереджено майже чверть світових запасів чорноземів), країна та її народ виявилися одними з найбідніших в Європі.

Одними з підтверджень відсутності належної логіки в діях влади виступають відсутність в країні чіткої стратегії розвитку і моделі цього розвитку, чіткої економічної політики, хаотичність у проведенні ринкових трансформацій. Вкрай низька ефективність державного управління пов'язана і з тим, що апарат управління формується з політиків, а не з професіоналів, і кожна зміна влади супроводжується майже тотальною зміною апарату. А це аж ніяк не сприяє соціально-економічній стабільності в країні.

Досвід же провідних економічно розвинених країн досить переконливо свідчить про те, що при зміні влади в результаті виборів до керівництва приходять нові фігури тільки на рівні дійсно політичних посад – міністрів, керівників ключових відомств тощо. Кадри ж апарату управління звичайно залишаються на місці, оскільки вони й підбиралися виключно за фаховими, а не політичними принципами. Це і має вважатися одним з положень логіки державного управління. Крім того, в цих країнах бізнес, як правило, відокремлений від влади. У нас же бізнесмени прагнуть йти до влади для того, щоб повною мірою реалізувати її можливості тільки для себе, для отримання переваг у боротьбі зі своїми конкурентами. Хіба ж за цих умов у них може лишатися розуміння того, що їх метою має бути розвиток суспільства і добробут населення? Питання лишається риторичним.

Авторитетний український економіст Анатолій Гальчинський, глибоко аналізуючи сучасний стан і проблеми державної влади, відзначає, що «у роки бездержавності влада в Україні сприймалася як чужа. За роки незалежності ми не подолали цієї ситуації. Як свідчать соціологічні дослідження, влада і зараз залишається для пересічного українця чужою. Думаю, що діалог перспективи потрібно починати з цієї проблеми. Вона містить кілька базових аспектів. На низькій дієздатності позначаються насамперед психологічні чинники. Влада не усвідомлює змін, що відбулися за роки незалежності насамперед на персоніфікованому рівні, не рахується з тим, що ми вже давно демонтували основи комуністичної комуналки, що зараз об'єктом управління є не позиція *homo sovieticus*, а дії вільних (принаймні, формально) громадян, освічених і досить обізнаних, критично мислячих особистостей, якими не можна «командувати», вішати локшину на вуха». На глибоке переконання вченого, «цього не розуміє і політична еліта, що переконливо доводять уроки помаранчевої революції: конструктивно-інтелектуальний рівень учасників Майдану виявився на порядок вище відповідних досягнень його спікерів. Ми говоримо про небезпечну маргіналізацію не тільки влади, але і всього політичного класу, який не встигає у своєму зростанні за попитом на суспільні перетворення» [29].

В чому ж причина такого становища? На наше глибоке переконання, вона полягає у вкрай недостатньому рівні загальної і управлінської культури істотної частини управлінців, що зумовлено відсутністю чіткої системи знань і світоглядних позицій, невмінням і небажанням постійно підвищувати рівень свого соціального пізнання і цілеспрямованого застосування його результатів у практиці своєї професійної діяльності. Отже, подолання сучасної кризової ситуації вимагає істотних змін як в суспільній свідомості, так і в системі підготовки нової генерації професійних керівників-лідерів. Саме вони мають стати надійним кадровим забезпеченням дійсно системного здійснення тих трансформаційних процесів, у яких Україна серйозно відстає від переважної більшості постсоціалістичних країн. І в цій системі чільне місце повинні посісти соціальне пізнання, логіка і культура управління. Саме вони роблять владу прозорою й підвищують довіру до неї населення.

Однак для успішного подолання системної кризи і виходу країни на магістральний шлях розвитку людської цивілізації недостатньо соціального пізнання, логіки і культури управління. Вкрай необхідно, щоб можновладці глибоко усвідомили необхідність керуватися ними у своїй діяльності.

### **3.5 Особливості логіки управління міським господарством**

Логіка і культура управління разом з високим професіоналізмом тих людей, яким виявили довіру виборці, мають виступати основою формування і послідовної реалізації ефективної кадрової політики в органах місцевого самоврядування, в першу чергу при організації управління господарством великого міста. Адже не тільки від безпосередніх їх керівників, але й значною мірою від працівників апарату управління, тобто від чиновників, істотно залежать як характер життєзабезпечення територіальної громади, так і соціально-психологічне становище її громадян. А воно визначається перш за все станом і характером функціонування міської інфраструктури та якістю комунальних послуг, організація надання яких населенню постає однією з важливих функцій органів самоврядування міста.

Усталена світова тенденція урбанізації, особливо бурхливого розвитку великих міст, вимагає особливої уваги до теоретичних і прикладних питань організації управління міським господарством. Це тим більш важливо, що, як цілком справедливо підкреслює у зв'язку з цим В. М. Бабаєв, «великі міста відіграють об'єднувальну роль у державі як центри міжрегіональних обмінних процесів, вони забезпечують формування єдиного економічного, культурного, наукового та інформаційного простору країни. Саме мегаполіси

надають людині найбільш привабливі соціальні перспективи і можливості власного розвитку». За словами автора, «вони здатні більш-менш пристойно, з найменшими втратами виходити з кризового стану та відносно швидко пристосовуватися до нових умов соціального поступу» [11, с. 3].

Однак цілком очевидно, що все це не відбувається автоматично тільки за рахунок природи і властивостей мегаполісу. Автор, який має величезний досвід керівної роботи в органах державної влади і управління та місцевого самоврядування, у цитованій роботі не просто узагальнив цей досвід, але й детально проаналізував теоретичні і прикладні аспекти управління містом як важливою соціально-економічною системою і комунальним господарством міста. Він зазначає, що «міське господарство є невід’ємною складовою міста, головним інструментом, за допомогою якого органи місцевого самоврядування здійснюють економічну і господарську діяльність», і розглядає ознаки і структуру міського господарства, порядок формування і систему взаємовідносин у сфері управління ним [там само, с. 25].

Логіка і методологія управління містом і міським господарством передбачають застосування не тільки традиційних, або суто управлінських методів, але також і методів економічного спектру – муніципального менеджменту. Схематично основні з цих методів наведено на рисунку 23. Вважаємо за доцільне розглянути їх дещо детальніше.

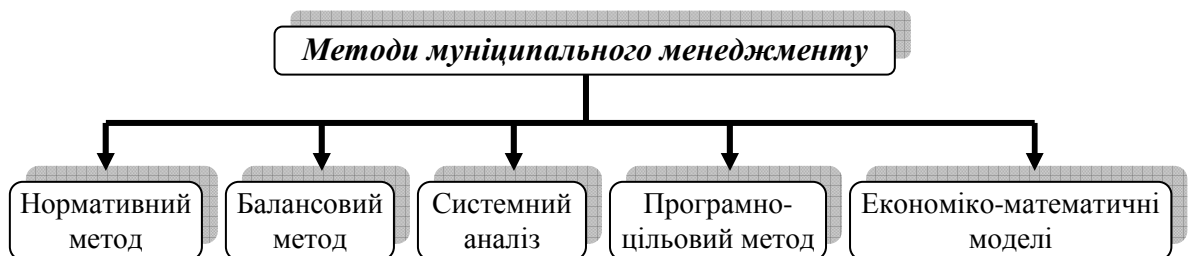


Рисунок 23 – Управлінські методи економічного спектру

*Нормативний метод* управління передбачає застосування важливих знань і прогнозування соціально-економічного розвитку міста чи іншого адміністративно-територіального утворення, яке здійснюється на основі певної системи норм і нормативів, які враховують місцеву специфіку.

*Балансовий метод* дозволяє на основі детального аналізу обирати не просто раціональні, а всебічно зважені співвідношення між показниками розвитку всіх галузей міського господарства. Такий їх баланс уявляється конче потрібним для розробки та економічного обґрунтування системи розміщення різних підприємств. Застосування ж балансових розрахунків дозволяє об’єктивно оцінювати доцільність цього розміщення, насамперед

нового будівництва і визначати раціональну потужність підприємств.

*Метод системного аналізу* полягає у розгляді складних систем в їх цілісній єдності з урахуванням всієї сукупності основних зв'язків. Це дає змогу здійснювати поетапний аналіз проблемних ситуацій, починаючи з визначення мети і її конкретизації в системі завдань, вибору і формулювання наукової гіпотези, всебічного вивчення особливостей різних альтернативних варіантів розміщення того чи іншого підприємства чи виробництва з метою пошуку оптимального варіанту. Основним критерієм оптимальності у разі застосування системного аналізу є ефективність обслуговування населення, як це впливає з логіки управління в системі місцевого самоврядування.

*Програмно-цільовий метод* застосовується в управлінні складними системами, в тому числі і в державному управлінні й місцевому самоврядуванні. Він спрямований на розв'язання конкретних соціальних та економічних проблем шляхом встановлення цілей і завдань, зафіксованих у відповідному документі організаційно-правового характеру (програма, план дій, заходи з реалізації тощо). Метод показав високу результативність управління в реалізації конкретних цілей завдяки докладній програмі досягнення результатів та цільового використання фінансових, матеріальних, людських та інших ресурсів [69].

*Економіко-математичні моделі* як метод управління являють собою ефективний сучасний інструмент, який у поєднанні з інформаційними технологіями дозволяє з мінімальними витратами часу, ресурсів і людської праці обробляти величезні обсяги інформації й обирати оптимальні варіанти управлінських рішень у відповідності з поставленою метою. В той же час застосування економіко-математичних моделей вимагає високої кваліфікації розробників цих моделей та їх уміння формалізувати досить складні процеси. В іншому разі достовірність отриманих результатів бути досить сумнівною.

Логіка управління сучасним міським господарством має враховувати кращий світовий досвід. А він переконливо свідчить про те, що ефективність цього управління досягається системним застосуванням всієї сукупності розглянутих методів. Ось чому В. М. Бабаєв глибоко впевнений у тому, що саме «комплексність використання перерахованих методів для міської влади стає запорукою оптимального розвитку територіального утворення».

Ще один важливий висновок і водночас принцип логіки управління, який впливає з результатів системного аналізу досвіду діяльності систем місцевого самоврядування провідних економічно розвинених країн світу, полягає в умінні поєднувати розв'язання соціальних завдань і демократизації суспільного життя з цільовим застосуванням ефективних, перевірених



життєвою практикою методів ринкової економіки.

Дійсно, на думку цитованого вище автора, «робота міських установ все більшою мірою стає пов'язаною з приватними організаціями, які працюють за умовами ринку. Саме тому розширюється практика формування міських підприємств, що діють на зразок приватних організацій, використовуючи економічні методи управління». Отже в сучасних умовах, на його глибоке переконання, «традиційна бюрократична система управління поступово починає замінюватися новою, в якій присутні елементи ринкових механізмів. Мешканець все більшою мірою розглядається як клієнт, споживач послуг, що надаються міськими установами і відомствами, і у зв'язку з цим уся діяльність міських установ розглядається через призму задоволення потреб і конкретних запитів споживача» [11, с. 36].

Це тим більш справедливо, що практично вся господарська діяльність міста є безпосередньою сферою діяльності і відповідальності органів системи місцевого самоврядування. Тому філософія і логіка управління містом мають бути орієнтовані на цінності та завдання, наявні ресурси та можливості успішного розвитку міста не тільки відносно кількісних показників, але й відносно якості життя громадян. Тому визначення цілей, змісту і характеру управління та вибір відповідних методів і засобів необхідно узгоджувати з провідними ідейними цінностями та орієнтаціями, що склалися на історичній межі тисячоліть і визначають науково-технічний і соціальний прогрес.

Серед цих цінностей і орієнтацій слід вказати, по-перше, пошук нових форм і методів такої організації суспільних відносин, яка б максимальною мірою відповідала основним вимогам демократизації, зафіксованих у положеннях Всесвітньої декларації місцевого самоврядування, Європейської хартії місцевого самоврядування та інших документів, які узагальнюють принципи суспільного життя в умовах ХХІ століття [87].

По-друге, такою орієнтацією має бути й оптимізація форм організації життєдіяльності міста, які б сприяли забезпеченню екологічної рівноваги й гармонії відносин у системі «людина – суспільство – природа – техносфера». Це пов'язано із серйозним загостренням екологічних проблем, які сьогодні являють реальну загрозу самому існуванню людської цивілізації і особливо відчутні саме у великих містах. Тому питання сталого розвитку населених пунктів постійно розглядаються в документах ООН, присвячених екологічній проблематиці ХХІ століття.

По-третє, істотною загальною орієнтацією повинно стати і «освоєння нових горизонтів, пов'язаних з ідеями сучасного менеджменту (соціальна й культурна політика, системне управління складними полі процесорними

об'єктами тощо)» [11]. Серед цих нових горизонтів мають бути і широке застосування технології делегування повноважень, і впровадження ринкових принципів, і поширення проектного менеджменту.

Логіка управління міським господарством виходить з чіткої постановки цілей функціонування цього господарства та управління ним. Сьогодні, на жаль, логіці цілепокладання істотно заважають численні проблеми, зумовлені загальною системною кризою в Україні. Вони мають не лише соціально-економічний характер, а й суто технічний. До останніх слід віднести істотну міру фізичного і морального зношення обладнання, транспортних засобів та інженерних комунікацій та відсутність коштів, необхідних для їх відновлення і заміни або хоча б с серйозної модернізації.

За цих умов логіка управління вимагає зосередження зусиль органів місцевого самоврядування та їх працівників на першочергових завданнях, які стоять на порядку денному життєзабезпечення і розвитку міста і потребують загального вирішення. Їх, за результатами досліджень В. М. Бабаєва, можна згрупувати у такий спосіб.

По-перше, сучасні тенденції до глобалізації та завдання економічної реструктуризації вимагають адекватної управлінської реакції щодо зміцнення добробуту і забезпечення продуктивної зайнятості населення в містах і формування збалансованих місто утворювальних систем. За словами вченого, йдеться, зокрема, про такі завдання:

- створення реальних умов, що сприяли б розвитку розмаїтої та гнучкої міської економіки;
- упровадження системи безперервної професійної освіти, спрямованої на належну підготовку і розвиток людського потенціалу для сфер діяльності, які ґрунтуються на інтелекті та інноваціях;
- створення потужної системи комунікації з виходом на міжнародний рівень, що включала б новітні інформаційні технології, сучасні види транспорту і транспортні сполучення тощо;
- активне сприяння розвитку всіх сфер міського господарського та соціокультурного середовища;
- стимулювання процесів, спрямованих на досягнення високого рівня життя населення в соціально-культурному сенсі;
- пошук, розробка і цілеспрямоване за діяння адекватних механізмів сучасного ефективного управління містом і міським господарством;
- налагодження різноманітних ефективних взаємозв'язків між різними за рівнем урбанізації міськими територіями, включаючи прилеглі сільські райони, перш за все у господарській та економічній сфері [11, с. 5].

По-друге, істотна соціальна поляризація суспільства, виникнення «привілейованих» соціальних груп населення настійно вимагають ліквідації негативних кореляцій між економічною реструктуризацією, територіальною сегрегацією та соціальною «винятковістю» окремих громадян та їхніх груп у проблемних міських зонах. Для успішного розв'язання цих завдань, на думку дослідника, необхідно забезпечити:

- можливості доступу усім без винятку громадянам до основних послуг, особливо у житловій та комунальній сфері;
- інтеграцію до системи міської життєдіяльності соціально вразливих груп населення, зокрема безробітних зі стажем, громадян із неповних родин, інвалідів, представників етнічних меншин тощо;
- активну підтримку розвитку місцевого бізнесу, насамперед малого підприємництва та самозайнятості громадян;
- поліпшення системи охорони здоров'я населення, його фізичного стану та профілактики захворювань;
- систему цілеспрямованих заходів, які б стимулювали можливості для міжособистісного спілкування та поліпшення комунікативних зв'язків між різними верствами і прошарками населення [11, с. 5-6].

По-третє, через депресивний стан міського соціально-економічного середовища виникає необхідність узгодження, координації та забезпечення тісного взаємозв'язку стратегій розвитку мегаполісу і всього регіону, центром якого він є. При цьому особливо важливого значення набувають послідовна системна розробка і реалізація:

- комплексного підходу до розробки проєктів, спрямованих на спільне одночасне розв'язання цілої сукупності актуальних суттєвих завдань;
- ефективних стратегій, спрямованих на своєчасне якісне розв'язання складних проблем без перекладання їх на плечі майбутніх поколінь;
- пропозицій стосовно формування нових, більш сучасних моделей поведінки, які змінюють традиційні звички і споживацьку психологію як виробників товарів і послуг, так і громадян, які їх споживають [11, с. 6].

По-четверте, забезпечення ефективного управління містом та міським господарством передбачає структурну трансформацію управлінських органів і установ і посилення їх здатності активно реагувати на зміни міського життя та інші, навіть непередбачувані ситуації.

Безумовно, наведена логіка управління міським господарством діятиме на період кризи, а з її подоланням буде поступово трансформуватися.

## **4 ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНА УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ**

Надзвичайно важлива роль соціального пізнання полягає не тільки у тому його значенні для розуміння сутності суспільних об'єктів та процесів функціонування і розвитку соціуму, яке дозволяє розробляти адекватні теорії і моделі, але й у можливості суто практичного застосування його результатів і теоретичних положень. При цьому результати соціального пізнання можуть використовуватися в суспільній практиці як свідомо, цілеспрямовано, так і, на перший погляд, немов би стихійно. Однак така уявна «стихійність» є в дійсності одним з проявів закономірностей самоорганізації і саморозвитку соціальних систем та їх відображення в суспільній свідомості.

Серед основних сфер, де найбільш відчутними стає вплив результатів соціального пізнання на суспільну практику, слід назвати систему освіти і управління соціальними системами різної природи, призначення і масштабів діяльності. Ось чому представникам саме цих професій найбільшою мірою необхідним є соціальне пізнання й уміння аналізувати та осмислювати його результати. З позицій нашого дослідження особливий інтерес викликає роль соціального пізнання в еволюції цілей і характеру управління та в розвитку логіки управління і управлінських технологій, які були б адекватні її вимогам та забезпечували належну ефективність функціонування керованих систем. Це необхідно ще й тому, що для суспільного розвитку все більш відчутними стають характерний динамізм та інноваційна спрямованість.

Однією з найбільш ефективних сучасних управлінських технологій по праву вважається проектний менеджмент (Project management). Звичайно в україномовній літературі та в нормативних документах системи освіти і кадрової політики цю технологію прийнято називати управлінням проектами. Під цією назвою у переліку специфічних категорій вказана і спеціальність «Управління проектами». Цільову підготовку фахівців з неї в Харківському національному університеті міського господарства ім. О. М. Бекетова здійснює кафедра управління проектами в міському господарстві та будівництві, яку очолює проф. В. М. Бабаєв. В Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» якісну підготовку таких фахівців здійснює кафедра стратегічного управління, яку очолює проф. І. В. Кононенко. Вони забезпечують високий рівень професіоналізму випускників.

В даній монографії ми вживатимемо обидва терміни – і проектний менеджмент, і управління проектами – як синонімічні. Відразу ж вважаємо за

необхідне підкреслити унікальність спеціальності з управління проектами, зумовлену принаймні такими трьома обставинами. *По-перше*, технологія управління проектами в принципі може бути застосована в будь-якій сфері людської діяльності чи галузі суспільного виробництва. *По-друге*, сутність і зміст цієї технології та підготовка відповідних кадрів фахівців з неї регламентується Міжнародною асоціацією з проектного менеджменту (IPMA, International Project Management Association). *По-третє*, технологія управління проектами звичайно застосовується в умовах командної діяльності, що вимагає при підготовці фахівців передбачати формування у студентів не тільки суто професійної компетентності, а й стійких навичок роботи у складі команди і прагнення до згуртованості і взаємодопомоги.

Однією з найхарактерніших особливостей сучасного етапу розвитку управління проектами як наукової дисципліни і як спеціальності, за якою вища школа цілеспрямовано готує фахівців, слід вважати ту обставину, що наука і практика управління проектами вже напрацювали, за словами С. Д. Бушуєва, певні системи необхідних знань та інструменти виконання проектів від «бачення до реальності» [26].

В сучасних умовах суспільного розвитку основні тенденції розвитку технології проектного менеджменту визначаються такими чинниками:

*по-перше*, глобалізацією знань взагалі й застосування технологій управління проектами зокрема;

*по-друге*, стрімким розвитком та істотним поширенням інформаційних технологій і засобів телекомунікації;

*по-третє*, істотною соціальною значущістю проектних технологій і практики їх застосування у різних сферах життя;

*по-четверте*, значним практичним досвідом світового бізнесу, в тому числі й пов'язаного із застосуванням проектного менеджменту;

*по-п'яте*, особистісним і професійним розвитком людських ресурсів, насамперед фахівців, що беруть участь у проектах;

*по-шосте*, загальним розвитком науки і технологій та їх все більш відчутним інноваційним характером;

*по-сьоме*, розвитком будівництва та інших проектно-орієнтованих галузей і систем проектування;

*по-восьме*, інтенсивним розвитком ринків проектних послуг і ринкових механізмів, що дозволяють плідно використовувати переваги застосування технології управління проектами.

Спільна дія цих чинників зумовлює ситуацію одночасного здійснення таких суперечливих процесів, як розвиток малого і середнього бізнесу та

концентрація капіталу великих корпорацій і формування багатoproфільності їх діяльності. Усвідомлення об'єктивного характеру реального зростання ролі людського чинника і зростання освітнього рівня працівників призводить до поширення командних форм діяльності, що вимагає перегляду філософії управління. Аналіз же практики світового менеджменту свідчить про те, що ефективні інноваційні методи управління занадто повільно впроваджуються у життя. Причинами такого стану є як певна інерційність мислення, так і недостатня теоретична та методологічна підготовка менеджерів.

Тому думаючи, навіть досвідчені керівники прагнуть підвищувати свою професійну компетентність, в тому числі шляхом вивчення кращого досвіду світового менеджменту та формування і застосування технології управління проектами та розвиток навичок ефективної взаємодії з проектною командою. Адже соціально-психологічні знання декого з них виявляються недостатніми. Глибоке ж усвідомлення їх значення для успішного управління людьми, в тому числі й у складі проектної команди, стає все більш очевидним.

#### **4.1 Сутність та особливості технології управління проектами**

Відразу відзначимо, що сама поява технології управління проектами є одним з результатів соціального пізнання взагалі, перш за все результатом досліджень з психології групи, психології управління, психології діяльності та взаємодії людей. Завдяки цим дослідженням та їх осмисленню, а також завдяки розвитку уявлень про феномен управління соціальними системами та управлінській практиці поступово сформувався відносно новий підхід до її здійснення. Цей підхід поєднав у собі такі провідні тенденції сучасного етапу розвитку людської цивілізації: демократизація суспільного життя, зростання освітнього і культурного рівня людей та їх професійної компетенції.

Управлінською теорією і практикою світового менеджменту вже доведено, що управління проектами є не просто окремою специфічною галуззю менеджменту, але й досить ефективною управлінською технологією, застосування якої дозволяє отримувати відчутні результати у різних сферах економіки, науки, культури і соціального життя. До речі, висока професійна компетентність і практична кваліфікація фахівців з управління проектами забезпечує суспільне визнання і високий рівень оплати їх праці. За словами президента московського відділення Інституту управління проектами (Project Management Institute), генерального директора компанії Spider Management Technologies В. Й. Ліберзона, сама методологія управління проектами стала фактичним стандартом управління на багатьох тисячах підприємств і

застосовується тією чи іншою мірою практично у всіх великих корпораціях.

Ті широкі можливості, які притаманні технології управління проектами та її практичному використанню, ті реальні результати у самих різних сферах економіки, науки і культури, досягнення яких стало можливим саме завдяки використанню цієї технології, сприяли не тільки інтересу до неї, але й все більшому поширенню у різних сферах суспільного життя. Водночас зростає й кількість галузей, де успішно застосовується проектний менеджмент. Серед цих галузей можна назвати будівництво та міське господарство, бізнес та підприємництво, розробка принципово нової продукції, організація наукових досліджень та конструкторських розробок, організація ремонтних робіт на складних об'єктах, зйомки кінофільму, проведення виборчих кампаній тощо.

Сутність технології управління проектами пов'язана з поняттям проекту, під яким звичайно прийнято розуміти тимчасову організацію чи підприємство, призначені для створення унікального продукту чи послуги. При цьому сам термін «тимчасова» вживається у тому сенсі, що будь-який проект має як свій початок, так і момент, коли виявляється, що його цілі або успішно досягнуті, або не можуть бути досягнуті. Термін же «унікальність» є свідченням того, ті продукти чи послуги, створювані в процесі виконання проекту, кардинально відрізняються від існуючих аналогів. Забезпечення ж їх унікальності передбачає таку особливість логіки застосування управління проектами, як необхідність послідовного моніторингу й уточнення реальних характеристик продукту в процесі всього виконання проекту.

Ще однією характерною особливістю проектного менеджменту та його логіки є широке застосування і при розробці проекту, і в процесі управління його реалізацією відповідних знань і досвіду, новітніх методів і засобів, що забезпечує належне задоволення вимог до проекту та очікувань замовника, учасників проекту та інших зацікавлених сторін. Водночас логіка управління проектом передбачає вміння керівника віднаходити оптимальне поєднання показників, що стосуються цілей проекту, термінів його реалізації, витрати коштів та інших необхідних ресурсів при безумовному забезпеченні якості та інших заздалегідь узгоджених характеристик проекту.

Не випадково той же Ліберзон підкреслює, що управління проектами підпорядковується чіткій логіці, яка пов'язує між собою різні галузі знань і процеси управління проектами. Вважаємо за необхідне ще раз додати, що ця логіка виходить з чіткої орієнтації проекту на систему тих цілей, досягненню яких і підпорядковується управління реалізацією проекту. Ця система має розглядатися у більш широкому сенсі, ніж при традиційному уявленні про цілі. Дійсно, вона охоплює не лише кінцеві результати проекту, але й шляхи і

способи їх досягнення, застосовувані при цьому технології, зміст і характер управління проектом, а також цілі, зміст і характер розвитку команди та її можливостей, особистісне і професійне вдосконалення її членів.

Особливістю управління проектами та його логіки звичайно виступає й уміння керівника проекту обирати найкращий варіант його реалізації з певної множини можливих альтернатив. При цьому йому необхідна здатність уявно моделювати процеси можливої реалізації різних варіантів, прогнозувати їх результати та можливі наслідки й порівнювати їх за допомогою встановлених критеріїв успішності й ефективності досягнення цілей проекту. Ускладнення при розв'язанні цього завдання пов'язані з тим, що звичайно доводиться користуватися цілою системою критеріїв, які можуть бути не тільки мало сумісними між собою, але інколи й прямо протилежними.

Частіше всього критерії висувуються замовником проекту і включають терміни й вартість робіт з його реалізації. Можлива й деталізація критеріїв, наприклад екологічних, естетичних тощо. Визначені ж цілі проекту та якість його виконання виступають основними обмеженнями при розв'язанні такої багатокритеріальної задачі, яку доводиться розв'язувати керівникові при виборі найбільш раціонального варіанту реалізації проекту. Можуть також застосовуватися й інші обмеження, наприклад на використання тих чи інших ресурсів або на майбутні процедури з експлуатації вироблюваної продукції.

Нарешті, логіка управління проектами та істотна особливість реалізації цієї технології передбачають наявність у керівника певної системи важелів впливу на команду, замовника та інших зацікавлених сторін. При цьому така система має бути дієвою, але достатньо гнучкою. Один з найважливіших є вплив на учасників проекту з метою забезпечення безумовного досягнення результатів проекту. Цей вплив може здійснюватися шляхом варіювання цілей проекту і шляхів його виконання, показників якості, термінів та вартості робіт. Реалізація ж впливу досягається за допомогою таких важелів, як застосовувані технології, склад, призначення і характеристики ресурсів.

Оскільки ж технологія управління проектами передбачає командний характер діяльності, до вибору й обґрунтування пропозицій з використання цих важелів доцільно залучати членів команди з урахуванням їх освіти, професійної компетенції, досвіду та інноваційності мислення. Взагалі логіка командної діяльності вимагає практикувати і командний стиль обговорення й аналізу ситуацій та спільної підготовки важливих рішень. Це має допомагати керівникові успішно застосовувати такі важелі впливу на ситуацію та на партнерів, як підготовку контрактів та обґрунтованих змін до них у разі необхідності залучення необхідних ресурсів. До подібних важелів впливу



можна віднести й застосування нової, більш ефективної організації робіт, перегляд цілей, структури і характеру діяльності команди, технологічної, інформаційної та іншої взаємодії між учасниками проекту та управління ним.

Оскільки реалізація проектів, як і переважна більшість видів людської діяльності, відбувається в умовах істотної інформаційної невизначеності, а то й ризику, особливістю управління нею слід вважати необхідність урахування цієї обставини ще на етапі планування проекту, включати в контракт та інші документи аналіз невизначеностей та ризиків і необхідний резерв ресурсів на випадок виникнення непередбачуваних ситуацій. Відповідні положення слід аналізувати в процесі всього життєвого циклу проекту і переглядати у разі необхідності. Слід додати, що всі розглянуті й всі інші дії, спрямовані на реалізацію різних функцій управління проектом, звичайно прийнято називати процесами управління проектом.

Таким чином, узагальнюючи викладений матеріал, можна говорити, що основними особливостями технології управління проектами, які, власне, й визначають логіку її застосування, виступають такі чинники (рис. 24). По-перше, це командний характер діяльності з підготовки і практичної реалізації проекту. По-друге, це тимчасовий характер як самого проекту, так і складу команди, яка його виконує. По-третє, це істотна роль психологічного клімату й того, що визначає «командний дух» колективу: норми поведінки, характер взаємовідносин і прагнення працівників зберегти своє членство у ньому. По-четверте, це певна уніфікація дій та організації спільної діяльності людей, яка забезпечує високу продуктивність праці та ефективне досягнення очікуваних від реалізації проекту результатів.

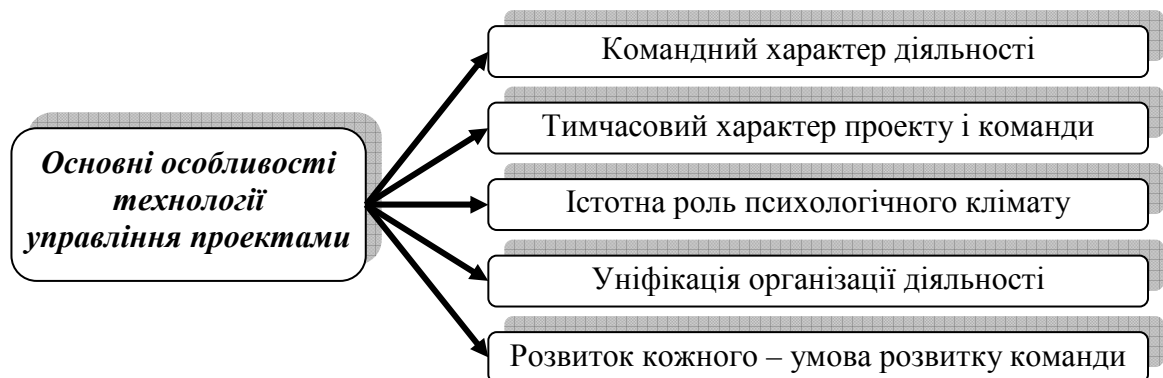


Рисунок 24 – Особливості управління проектами, що визначають його логіку

Нарешті, по-п'яте, це ситуація, в якій особистісний і професійний розвиток кожного працівника стає передумовою розвитку колективу й розширення спектру його можливостей. Успішне розв'язання цього завдання, як, до речі, і управління проектами взагалі, досягається тим, що керівник має

приділяти постійну увагу неперервному удосконаленню всієї системи знань і умінь учасників команди, які визначають базову компетентність фахівця з управління проектами. Сама ж загальна структура цієї системи відповідно до стандарту IPMA описується моделлю «око» (рис. 25) і охоплює три основні складові, якими є технічні, поведінкові й контекстуальні компетенції.



Рисунок 25 – Структура компетентності фахівця з управління проектами

**Технічна компетентність** фахівця з управління проектами відіграє основоположну роль у забезпеченні бажаної ефективності його професійної діяльності і призначена для опису базових елементів системи знань і умінь, передбачених навчальним планом спеціальності «Управління проектами», охоплюючи саму сутність технології управління проектами.

**Поведінкова компетентність** впливає з командного характеру самої діяльності фахівця та з вимог його соціальної компетентності і призначена для опису особистісних рис і якостей як специфічних елементів системи знань у сфері управління проектами, визначаючи вимоги до персональних якостей і навичок менеджерів проектів.

**Контекстуальна компетентність** відображає нагальну необхідність обов'язкового урахування того розмаїття можливих сфер і галузей, в яких може використовуватися технологія проектного менеджменту. Ось чому вона призначена для опису елементів системи знань, пов'язаних саме з контекстом самого проекту, тобто формулює вимоги до фахівця з необхідних знань тієї сфери, якої стосується проект і для якої він виконується.

Хоча на перший погляд уявляється, що професіоналізм такого фахівця визначається переважно його технічними компетенціями, життєва практика переконливо свідчить, що її однієї ще вкрай недостатньо. Дійсно, вже навіть та обставина, що реалізація проектів відбувається в процесі командної діяльності, вимагає від кожного фахівця, а тим більш від керівника, знань та умінь плідної співпраці з іншими людьми і відповідних стосунків з ними, які

б сприяли успішному досягненню цілей проекту. Іншими словами, вкрай потрібною виявляється і поведінкова компетентність. Істотне ж ускладнення сучасних об'єктів і сфер суспільного життя, у яких застосовується проектний менеджмент, унеможливорює успішне використання цієї технології без знання специфіки цього об'єкта чи сфери, їх загальної структури та процесів, які супроводжують їх функціонування і розвиток. Адже без цього планувати, а тим більш здійснювати проект, визначати ресурси й послідовність робіт стає доволі проблематичним. Ось чому контекстуальна компетентність також має розглядатися як невід'ємна частина професіоналізму фахівця з управління проектами. Правда, інколи для команди виявляється достатньо одного такого фахівця, який може консультувати і керівника, і відповідних виконавців.

Слід підкреслити важливість такої особливості технології управління проектами, як тимчасовий характер проекту і команди. Вона містить у собі основні суперечності цієї технології, коли одні й ті ж обставини можуть в деяких випадках розглядатися як недоліки, тоді як і в інших – як безсумнівні переваги. Проаналізуємо ж ці суперечності більш детально.

По-перше, з одного боку, обмеження часу існування команди періодом виконання проекту не сприяє її стабільності й навіть ускладнює формування, оскільки високопрофесійні фахівці часто побоюються тимчасової роботи навіть за умови порівняно високого рівня її оплати. Однак з іншого боку, ця обставина сприяє якісному формуванню команди, особливо досвідченим та авторитетним керівником, у якого практично завжди є певний портфель замовлень. У такому разі він спокійно може звільнити тих працівників, чий рівень кваліфікації не відповідає його потребам і завданням проекту і хто не прагне постійно її підвищувати. Те ж стосується і людей, які не поділяють спільних цінностей команди і не дотримуються норм корпоративної культури та етики, схильні до конфліктів і нещирості. Оскільки ці люди наймалися на тимчасову роботу, вони можуть бути цілком законно звільнені у зв'язку з закінченням терміну цієї роботи, і ніякий суд їх не відновить.

По-друге, можливість застосування проектного менеджменту у різних сферах економіки, науки, культури й освіти, з одного боку, призводить до недоцільності вузької спеціалізації команди на певних класах чи типах завдань, тим самим забезпечуючи свою високу конкурентоспроможність. Справа в тім, що такі завдання не можуть часто повторюватися. З іншого ж боку, здійснення проектів у різних галузях і сферах суспільного життя не тільки розширює кругозір фахівців, а й сприяє розвитку їх загальної і професійної культури, формуванню у них бачення методологічних засад проектного менеджменту, можливостей і переваг цієї технології. Крім того,

при цьому ще й спрацьовує своєрідний синергетичний ефект, що забезпечує можливість використання досвіду, набутого в одній сфері діяльності, для успішної реалізації проектів в інших сферах.

По-третє, ідеологія проектного менеджменту побудована на прагненні забезпечення високої ефективності виконання робіт у визначені й узгоджені проектом терміни. Ось чому, з одного боку, високий темп робіт і напружена праця начебто створюють передумови для прояву певної недбалості в деяких другорядних, на думку виконавця операціях. Однак з іншого боку, система контролю і самоконтролю, прийнята у проектній команді як один з важливих елементів корпоративної культури, виключає саму можливість подібного безвідповідального ставлення. Висока конкуренція на ринку послуг, в тому числі й у сфері проектного менеджменту, вимагає керівників проектів дуже уважно слідкувати за якістю робіт і прищеплювати членам команди глибоке розуміння того, що якість робіт виступає визначальною умовою авторитету і конкурентоспроможності команди, а отже і добробуту учасників проекту.

По-четверте, для успішної професійної діяльності проектною командою, а також для ефективного саморозвитку та особистісної самореалізації її членів необхідна сприятлива соціально-психологічна обстановка в команді. З одного боку, це вимагає демократичного характеру взаємовідносин, демократичного ж стилю керівництва і колективного характеру обговорення і підготовки до прийняття важливих управлінських рішень. З іншого ж боку, належна якість виконання кожної операції і реалізації проекту в цілому вимагає жорсткого дотримання норм і правил технологічної дисципліни. Оскільки ж реалізація проекту виступає спільною діяльністю різних виконавців, важливою умовою технологічної дисципліни постають організаційна дисципліна, вимогливість керівника і відповідальність виконавців.

Отже, особливістю технології управління проектами постає об'єктивне існування розглянутих і деяких інших суперечностей. Мистецтво керівника і результат його соціального пізнання полягають у тім, щоб їх бачити, розуміти і належним чином враховувати в організації командної діяльності.

## **4.2 Формування проектною команди та управління нею**

Цілком очевидно, що визначальною умовою успішного здійснення будь-якого проекту постає достатньо сильна у професійному відношенні і згуртована проектна команда, здатна ефективно виконати необхідні роботи, передбачені проектом. Тому формування високопрофесійної, працездатної та конкурентоспроможної команди вже само по собі є окремим специфічним

проектом. Керівник спочатку формує у своїй свідомості своєрідну уявну модель команди, що відображає бажані для нього її склад, професійні та особистісні характеристики її учасників. Оскільки сучасна проектна команда являє собою вищий тип соціальної організації, вона, за словами М. К. Мамардашвілі, «містить у собі свої ж відображення як необхідний елемент (або, інакше говорячи, включає у себе свідомість спостерігача як внутрішній елемент власної дії)» [66, с. 16]. Спостерігачем тут і виступає керівник проекту, але він – не пасивний спостерігач, а активний ініціатор і учасник процесу формування і подальшого розвитку команди.

Як вважає І. І. Мазур зі своїми співавторами, кількість людей в команді визначається обсягом робіт, передбачених проектом. Як правило, лідери (менеджери) функціонально та (або) предметно орієнтованих груп фахівців і утворюють команду управління проектом. Лідери груп виступають керівниками і координаторами зусиль всіх членів групи, якими є безпосередні виконавці, що мають можливість зосереджуватися на виконанні конкретної роботи. У разі необхідності певні ролі членів команди можуть поєднуватися [64]. А це вимагає певного спектру їх знань та умінь.

При формуванні команди слід пам'ятати, що до її складу входять не тільки ті працівників, які безпосередньо працюють над реалізацією проекту, але й увесь задіяний над його виконанням персонал. Адже, як пише Алан Д. Орр, «від кожного з них залежить успіх чи провал проекту і враження організації – спонсора». Він впевнений у тому, що «ваше завдання полягає в тому, щоб згуртувати команду і досягти виконання завдань, поставлених організацією». Автор спеціально підкреслює, що «ви не можете досягти успіху поодиночі. Необхідна команда, яка буде вам допомагати. Для досягнення цієї мети необхідно:

1. Визначити необхідний склад проектної команди.
2. Забезпечити бажаний рівень мотивації учасників проектної команди до якісної високопродуктивної діяльності.
3. Ознайомитися з думками учасників проектної команди.
4. Завоювати повагу учасників проектної команди» [75, с. 87].

Однак запропонований А. Д. Орром своєрідний алгоритм формування проектної команди нам уявляється занадто спрощеним. В дійсності ж він має включати цілеспрямовані спільні зусилля керівника проекту і членів його команди, спрямовані на її згуртованість та на вироблення такої системи командних цінностей і норм взаємовідносин, які б надій сприяли успішному вирішенню складних завдань, що постають перед командою з реалізації не тільки даного, а й наступних проектів. Команда має бути високопрофесійним

організмом, здатним до свого постійного саморозвитку і самовдосконалення.

Наочно ці положення можна подати у вигляді рисунку 26.

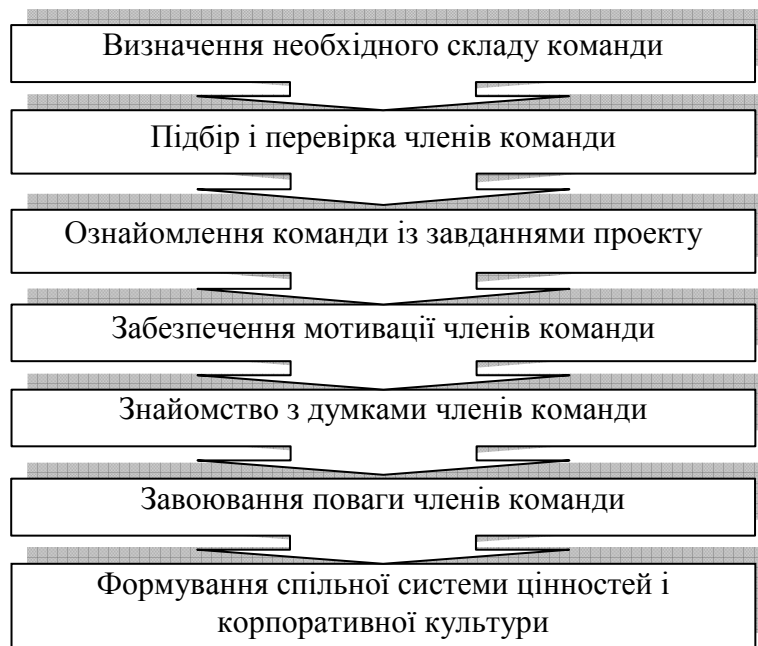


Рисунок 26 – Алгоритм формування проектної команди

Аналіз наведеного алгоритму дозволяє більш детально розглянути зміст і сутність кожного з його складників у їх логічній послідовності.

**Визначення необхідного складу проектної команди** слід починати з виявлення того, які обов'язки доведеться виконувати членам команди в процесі здійснення проекту. На його основі та з урахуванням взаємозв'язків між виконавцями з позицій їх обов'язків визначаються необхідна кількість працівників за професіями й за рівнем кваліфікації. Важливо визначити й орієнтовну структуру команди, потребу в менеджерах різних рівнів, бажано з числа фахівців з проектного менеджменту, які мають необхідну професійну підготовку і володіють методологією управління проектами. З цією метою було б доцільно розробити організаційну схему проекту, яка б відображала функціональні ролі й обов'язки учасників та зв'язки між ними.

Алан Д. Опп зауважує, що «менеджерам проектів інколи буває важко прийняти рішення відносно того, кого слід і кого не слід включати у схему, Вони витрачають невідповідну кількість часу, турбуючись про те, чи образять вони кого-небудь, якщо не внесуть його у схему. Часто вирішують цю проблему, включаючи до схеми всіх, про кого згадають. Подібні дії є малоефективними і захаращують схему, ускладнюючи для учасників команди пошук співробітників, чого робити не варто» [75, с. 88].

**Підбір і перевірка членів команди** являє собою надзвичайно складний і відповідальний елемент всієї роботи з формування проектної команди. Адже цікава робота й відносно висока заробітна плата привертають увагу багатьох бажаючих. Тому керівник повинен ретельно перевіряти людей і брати до уваги не тільки рівень професійної компетенції того чи іншого фахівця, але і його особистісні риси і якості, його моральнісні принципи і переконання, характер його взаємовідносин з іншими людьми, уміння працювати у складі команди, його життєві цінності, рівень загальної і професійної культури. Можна також взяти думку про нього у тих людей, які працювали й контактували з ним в процесі виконання попередніх проектів. Одним словом, тут є можливість оцінити людину і як фахівця, і як особистість. Тоді з позицій вимог до команди та до командної діяльності і приймається остаточне рішення. Підкреслимо, що це завдання може істотно спрощуватися у тому разі, коли керівник проекту запрошує до складу команди людей, з якими він вже співпрацював раніше і яких добре знає.

**Ознайомлення учасників команди із завданнями проекту** доцільно здійснювати у два етапи. Попереднє коротеньке знайомство має відбуватися в процесі підбору команди з метою визначення можливості й готовності потенційного кандидата до успішного виконання завдань і функцій, які перед ним поставатимуть. Більш детальне знайомство членів команди з проектом, його цілями й завданнями необхідно провести на загальних зборах команди після завершення процесу її формування. При цьому можна запропонувати й орієнтовну структуру команди, познайомити людей з менеджерами.

**Мотивація** учасників проектної команди відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасного і якісного виконання проекту, за умови належного володіння ними необхідними навичками. Однак практика свідчить, що часто невдачі, а то й провал проекту породжений не відсутністю навичок, а вкрай недостатньою мотивацією належного їх прояву та використання. Аналіз практики управління проектами свідчить, що часто працівникам з середнім рівнем розвитку навичок, але з високою мотивацією доцільніше віддавати перевагу, ніж працівникам з нав високого рівня розвитку, які байдуже ставляться до виконання своїх функцій та до свого членства в команді. Існує два основних способи ефективної мотивації проектної команди і її учасників. Перший полягає у використанні різних форм морального і матеріального заохочення, тоді як другий – у делегуванні їм певних повноважень, що відкриває можливості професійного і кар'єрного зростання.

**Знайомство з позиціями членів команди** та їх думками стосовно загальної стратегії організації робіт, шляхів і методів найбільш ефективного

виконання проекту. Вже навіть сам факт звернення керівника до учасників проекту з проханням висловити свої думки і погляди є, по-перше, одним з проявів його професійної зрілості й уміння працювати з людьми, по-друге, свідченням його довіри до команди й поваги до професійної компетентності її членів, по-третє, важливим чинником мотивації команди і формування в ній сприятливого психологічного клімату. Однак це звернення має на меті ще й можливість безпосередньо отримати слушні пропозиції, здатні серйозно удосконалити організацію виконання робіт, передбачених проектом.

При цьому керівникові надзвичайно важливо уміти активно слухати людей. Активне слухання передбачає, як стверджує А. Д. Опп, «що той, хто слухає, повинен вести записи і задавати питання, щоб впевнитися в тім, що він цілком розуміє сказане. І саме умінням активно слухати менеджер проекту повинен володіти досконально». При цьому автор наголошує, що «для того, щоб активно слухати учасника команди, вам необхідно постійно перевіряти, чи правильно ви розумієте свого співбесідника. Цього легко досягти, аналізуючи те, що ви почули, вголос. Однак слідкуйте за тим, щоб постійно не перебивати того, хто говорить» [75, с. 99].

**Завоювання поваги членів команди** та їх довіри має розглядатися як надзвичайно важливе завдання керівника проекту, оскільки сама логіка проектного менеджменту враховує відоме положення психології управління, за яким люди краще і відповідальніше виконують накази і розпорядження того керівника, якого більше поважають. Крім того, повага і довіра підлеглих допомагає керівникові переконувати їх в необхідності вибору того чи іншого рішення, мобілізувати їх на подолання труднощів. Однак повага людей до керівника та його авторитет не виникають автоматично, з отриманням ним посади. Як складні соціально-психологічні феномени, вони формуються в процесі співпраці та взаємовідносин, коли виконавці пильно, інколи навіть прискіпливо придивляються до керівника та його поведінки, оцінюють його професіоналізм, його ставлення до людей, його стиль керівництва і характер ділового та міжособистісного спілкування.

Той же А. Д. Опп підкреслює, що «завоювати повагу членів команди може бути досить складно, попри всі зусилля, які прикладаються для цього, щоб мотивувати їх і зробити робочу атмосферу більш приємною. Перед вами стоїть важке завдання». Він спеціально підкреслює, що «вам необхідно керувати командою, вислуховувати думки її членів, реагувати на отриману інформацію і критику. При всьому цьому зберігати позитивний настрій і діяти так, як належить керівникові проекту» [75, с. 99].



### ***Формування спільної системи цінностей і корпоративної культури***

в команді виступає важливою передумовою її згуртованості, готовності членів команди прийти на допомогу один одному, загальній спрямованості на успішне досягнення цілей проекту. Система спільних цінностей команди має бути в той же час одним з чинників формування позитивного ставлення людей не тільки до виконання своїх функцій, але й до своєї приналежності до складу цієї команди, прагнення зберегти це членство. Водночас їх ціннісне ставлення до своєї участі у спільній діяльності сприяє формуванню у них почуття особистої відповідальності за стан справ в команді.

Російська дослідниця О. Ю. Мандрикова цілком справедливо вважає, що «в сучасних організаціях високими є очікування від її співробітників відносно їх проактивності, ініціативності, готовності брати відповідальність на себе, готовності до перманентного розвитку, готовності ставити високі цілі та працювати з високою віддачею та продуктивністю – у цілому істотно поширені очікування, що співробітники будуть енергійні в роботі й віддані своїй справі і своїй організації, одним словом, захоплені роботою» [67, с. 53]. Ми цілком поділяємо цю думку і впевнені, що захопленість роботою разом з високим професіоналізмом і порядністю має розглядатися як одна з надзвичайно важливих вимог до кандидатів в процесі формування проектної команди. Адже захопленість роботою є проявом ціннісного її сприйняття.

Слід підкреслити, що саме поняття захопленість роботою з'явилося ще порівняно недавно і як специфічний конструкт набуло розвитку переважно в дослідженнях іноземних фахівців. Результати цих досліджень відкривають нові горизонти соціального пізнання і розуміння природи людини. Тому вони можуть відігравати важливу роль при визначенні особистісних якостей як критеріїв при формуванні проектної команди.

Сьогодні існують два основних підходи до розуміння цього феномену. Згідно з першим підходом захопленість роботою прийнято розглядати як своєрідне протиставлення феномену, відомому як професійне вигоряння. Це особливо важливо для представників таких сфер діяльності, як управлінська і педагогічна. Сам же феномен захопленості роботою містить, як пишуть С. Маслач (Maslach S.) та М. П. Лейтер (Leiter M. P.), три таких компоненти, як енергія, включеність, професійна ефективність, які вводяться за аналогією з такими відповідними компонентами феномену вигоряння, як виснаження, цинізм, брак професійної ефективності [135].

Згідно з другим підходом, представниками якого є В. Шофелі (Schaufeli W.), І. М. Мартінез (Martinez I. M.), А. Баккер (Bakker A.), А. М. Пінто (Pinto A. M.) та інші, захопленість роботою розглядається як стій-

кий позитивний психологічний стан людини, пов'язаний з роботою і такий, що приносить їй задоволення. Для нього характерні такі компоненти, як енергійність (бадьорість), ентузіазм (відданість) і поглиненість діяльністю [142].

Ми вважаємо, що обидва підходи мають право на існування й на те, щоб їх особливості допомагали керівникам як при формуванні проектної команди, так і в процесі їх діяльності з управління проектами. Це тим більш справедливо, що застосування технології управління проектами передбачає постійний і неперервний розвиток команди. Він стосується підвищення як професійної компетентності керівника і членів команди, так і їх загальної і професійної культури та особистісного розвитку. Уявляється очевидним, що важливим компонентом розвитку команди виступає її згуртованість. Одними ж з необхідних умов для її формування і особливо для зміцнення і є спільна діяльність і захопленість працівників цією діяльністю та відданість команді.

Успішне здійснення всіма учасниками команди спільної діяльності, формування і постійне підтримання командного духу, товарищескості, дружніх відносин та сприятливого психологічного клімату вимагає істотної уваги до формування у студентів навичок командної діяльності в системі вищої освіти. Це сприятиме більш серйозному їх ставленню до самої освіти та їх розумінню значення освіти. Російські дослідники Ю. А. Зубок та В. І. Чупров цілком справедливо стверджують, що «специфіка освіти як феномену соціальної реальності пов'язана, з одного боку, з її особливою роллю в духовному виробництві, а з іншого, з її функцією «соціального ліфта», який забезпечує висхідну мобільність у суспільстві. Виробництво як наукового, так і повсякденного знання сприяє розширенню можливостей пізнання соціальної реальності. А забезпечення висхідної мобільності – якісній зміні соціальних взаємодій між людьми» [45, с. 103].

Таким чином, формування проектної команди виступає визначальною передумовою успішного здійснення проекту. Цей процес має виходити з необхідності урахування таких чотирьох ключових чинників: професіоналізм керівника проекту, вимоги до персоналу, проектні зв'язки та існуючі обмеження на вибір персоналу (рис. 27).

**Професіоналізм керівника проекту** визначає таку сукупність його професійних знань, умінь, навичок і досвіду роботи, загальної і професійної культури, морально-вольових і моральнісних принципів і переконань, які дозволяють йому забезпечувати успішне виконання складних проектів в різних сферах економіки, науки, культури і освіти, в інших сферах життя. Одним з найбільш складних і відповідальних складників професіоналізму керівника виступає вміння раціонально поєднувати вимогливість до людей і

демократизм у відносинах з ними, відповідальність і готовність вислухати й прийняти до реалізації слушні пропозиції членів проектної команди.



Рисунок 27 – Чинники формування команди

**Вимоги до персоналу** вже певною мірою були розглянуті при аналізі процесу визначення необхідного складу проектної команди. Узагальнюючи їх, можна зазначити, що ці вимоги включають професійну компетентність працівників, а також їх професійно і соціально значущі особистісні якості. Крім того, бажано, щоб потенційні кандидати у члени команди мали певний досвід командної діяльності, не були схильні до конфліктності й разом з тим були здатні аргументовано висловлювати та рішуче відстоювати принципи і позиції, доки їх не переконують в істинності й раціональності інших позицій.

**Проектні зв'язки** визначають загальну структуру команди і систему взаємозв'язків і взаємовідносин між її учасниками. Сукупність цих зв'язків, як впливає з рисунку 26, можна поділити на три основні групи. Першу групу утворюють *організаційні зв'язки*, які включають формальну і неформальну звітність між різними організаційними підрозділами. Ці зв'язки бувають як надзвичайно складними, так і досить простими залежно від проекту. Другу групу утворюють *технічні зв'язки*, що визначають систему звітності між частинами в певних фазах проекту, так і між фазами. Третя група – це міжособистісні зв'язки, або звітність між людьми, залученими до проекту.

**Обмеження на вибір персоналу** являють собою чинники, що можуть істотно ускладнювати вибір потенційних учасників проектної команди. Ними виступають, по-перше, узгоджена структура команди та система зв'язків з

організацією-замовником проекту. По-друге, це бюджет проекту, адже в його межах керівник має визначати витрати на персонал. По-третє, це командний досвід, коли керівник спирається на можливості команди, які вона раніше вже продемонструвала при виконанні робіт над попередніми проектами.

#### 4.3 Чинники ефективності управління проектами

Ефективність управління проектами визначається цілісною сукупністю чинників, які безпосередньо впливають, по-перше, з результатів соціального пізнання та їх цілеспрямованого використання в управлінській практиці; по-друге, з сучасних підходів до розуміння сутності управління та його логіки; по-третє, з тих особливостей і переваг, які внутрішньо іманентні самій технології управління проектами. При цьому слід підкреслити, що істотними перевагами цієї технологія виступають як певна інваріантність її методів і підходів до організації управління реалізацією проекту відносно прикладної сфери його застосування, так і висока адаптованість до динамізму сучасного життя й реалій ринкової економіки.

Аналіз практики застосування технології проектного менеджменту дає можливість визначити і певним чином класифікувати множину тих чинників, які найбільш істотно впливають на ефективність реалізації проектів і процесу управління цією реалізацією (рис. 24). Саме завдяки їм проектний менеджмент набув такого поширення й заслужено визнаний одним з найдійовіших засобів успішного розв'язання складних проблем, що інколи виявляються життєво важливими для різних фірм, підприємств та організацій. Основні з цих чинників наведено на рисунку 28.

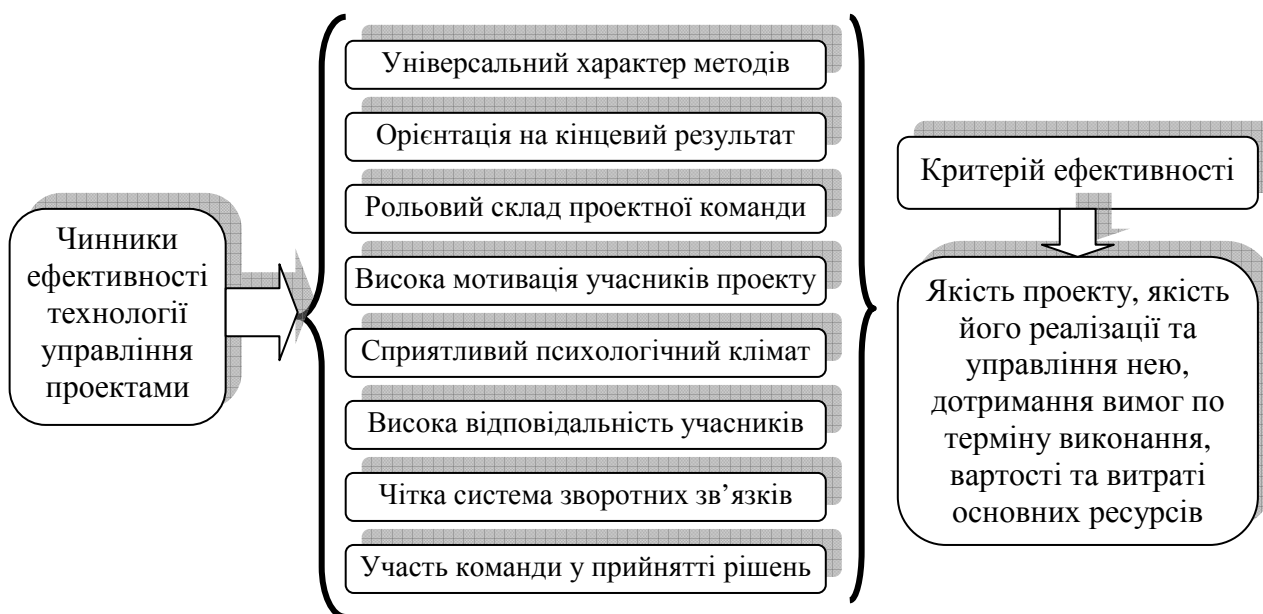


Рисунок 28 – Чинники, що забезпечують ефективність управління проектами

В дійсності неочікувані й заздалегідь непередбачувані відхилення тих умов, в яких відбувається реалізація проекту, можуть виникати у будь-який момент. Воно можуть стосуватися зміни цін, відсоткових ставок за кредитом, споживчого попиту і стратегії конкурентів, митних умов і навіть бажань замовників. Тому для забезпечення бажаної ефективності проекту необхідне постійне ретельно спостереження за цими чинниками і своєчасна об'єктивна оцінка визначальних тенденцій їх зміни. Ось чому інколи, як цілком слушно вказують Р. М. Джимпел та Б. Л. Грей, «уявляється значно більш економічно вигідним призупинити проект на середньому етапі його реалізації, ніж виявити його неактуальність на етапі завершення» [33, с. 1-68].

Першим із множини чинників ефективності управління проектами слід вважати ту обставину, що при широкому варіюванні застосовуваних при їх реалізації методів, які залежать від характеру, змісту і масштабів проекту, його тривалості й кількості учасників, всі ці методи, напрацьовані світовою практикою проектного менеджменту, носять універсальний характер і цілком застосовні при виконанні будь-якого проекту в будь-якій сфері суспільного життя і людської діяльності.

Другим чинником ефективності цієї управлінської технології виступає чітка орієнтація кожного працівника і команди в цілому саме на кінцевий результат. Відомі американські дослідники проблем управління Дж. Г. Бойет і Дж. Т. Бойет, демонструючи важливість організації такої командної діяльності, яка орієнтується на кінцевий результат, доводять необхідність створення таких команд, для яких вони вживають спеціальний термін «команди високої ефективності». Для ілюстрації доцільності створення саме таких робочих команд вони наводять такий приклад. На одному з заводів компанії Кодак команди високої ефективності підвищили продуктивність праці настільки, що обсяг роботи, який раніше виконували за три зміни, стали виконувати за одну зміну [24, с. 147].

Третій чинник, за допомогою якого забезпечується бажаний рівень ефективності управління проектами, полягає у належному формуванні рольового складу проектної команди, завдяки якому керівник проекту здійснюватиме його реалізацію. Її склад формується не тільки за принципом професійної компетенції, але й з урахуванням принципом сумісності людей у мікроколективах, наявності в них лідерів інформаційних та організаційних, ділових та емоційних. Не випадково П. Л. Хасина пов'язує склад команди та її соціально-психологічні характеристики з ефективністю діяльності [119]. Як свідчить практика, досить часто керівник проекту визнає, що він є фахівцем у проектному менеджменті й не є належним чином компетентним в тих чи

інших технічних аспектах його виконання. Саме тому він і формує проектну команду з людей, які є достатньо компетентними фахівцями у відповідних технічних сферах і здатні самостійно виконувати відповідальні завдання.

Четвертим чинником забезпечення ефективності технології управління проектами має вважатися висока мотивація всіх його учасників, насамперед членів проектної команди. Вона зумовлена як відносно високою оплатою їх праці, так і реальною можливістю прояву своїх креативних здібностей, свого особистісного і професійного творчого потенціалу, його постійного розвитку. Крім того, вкрай важливим мотиватором успішної високопродуктивної роботи проектної команди виступає сприятливий соціально-психологічний клімат і система взаємовідносин між її членами. Тому уміння створювати цей клімат і підтримувати його є свідченням високого професіоналізму керівника проекту, а сам клімат цілком обґрунтовано може вважатися п'ятим чинником ефективності проектного менеджменту.

З нього безпосередньо впливає й шостий її важливий чинник, яким є високий рівень відповідальності кожного члена команди не тільки за належне виконання своїх виробничих функцій і обов'язків, а й за загальну обстановку в колективі, за його націленість на успішне виконання цілей і завдань проекту та забезпечення визначених вимог до його якості, технічних, економічних та екологічних характеристик. Ця відповідальність має буквально пронизувати всі рішення й практичні дії працівників, їхні прагнення й помисли.

Сьомим чинником, що також істотною мірою визначає ефективність застосування технології управління проектами, виступає чітка організація системи зворотних зв'язків. Це означає, що комунікативні зв'язки в команді є простими і відкритими, коли кожний працівник може поставити перед керівником те чи інше питання чи внести якусь слушну пропозицію. При цьому він впевнений, що його не тільки уважно вислухають, але й подякують за ініціативу, а пропозиція, якщо вона дійсно є цікавою і корисною, буде неодмінно врахована і використана.

Одним з найважливіших чинників ефективності технології управління проектами постає також активна участь практично кожного члена проектної команди в обговоренні та прийнятті управлінських рішень, тобто в процесі самого управління. Поширення такої практики безпосередньо впливає із результатів соціального пізнання, з виявлення сучасних особливостей праці й суспільного життя. Взагалі сьогодні, як пише Т. Ю. Катуржевська, «проблема участі в управлінні набуває першорядного значення, оскільки влада в умовах нової організації виробництва – це успішна взаємодія не стільки з матеріальними умовами, скільки з людьми». Дослідниця при цьому акцентує

увагу читачів та тому, що «перехід до економіки, яка ґрунтується на інформаційно-комунікаційних технологіях, формує новий образ праці. Змінюється не тільки соціально-професійна структура суспільства, але і зміст та характер праці» [49, с. 47].

Ця думка цілком співзвучна твердженню П. Друкера стосовно того, що сьогоднішнім самим крупним зсувом є перехід до інтелектуального суспільства у всіх розвинених країнах Заходу. Соціальний центр ваги пересунувся на працівника розумової праці. За його словами, «це є логічним результатом тривалої еволюції, під час якої ми рухалися від мускульної роботи у поті свого обличчя до індивідуальної праці» [38, с. 249]. Ми ж з позицій нашого дослідження вважаємо за необхідне додати, що роботу у складі команди, яка є визначальною характеристикою технології управління проектами, цілком гармонійно поєднує індивідуальну і колективну працю, і обидва її види чітко визначає інтелектуальний, творчий характер.

При цьому визначальним критерієм ефективності управління проектом, цілком природно, має вважатися якість самого проекту, якість його реалізації та управління процесом її здійснення. Якість проекту визначається мірою виконання всієї множини вимог, які були встановлені до виконання цього проекту. Якість реалізації проекту означає мінімальні відхилення від вимог стосовно термінів його виконання, вартості робіт та витрачених ресурсів. Якість управління проектом – це, цілком природно, виконання тих вимог, які встановлювалися до управління ним. Як зазначають С. Д. Бушуєв та Н. С. Бушуєва, «оптимальною для організації проекту є ситуація, коли всі люди, проектні команди і постачальники ресурсів, які беруть участь в управлінні проектом, є компетентними у здійсненні своєї роботи і несуть індивідуальну відповідальність» [26, с. 12].

Мотивація у проектному менеджменті відіграє надзвичайно важливу роль, виступаючи одним з ключових чинників ефективності всієї технології управління проектами. Тому при плануванні й організації роботи з реалізації проекту його керівник повинен чітко визначити, що конкретно має робити та чи інша людина, група людей чи певний колектив у складі проектною команди. Це дозволяє йому належним чином координувати їх діяльність та мотивувати якісне її виконання. При цьому своєрідним «вищим пілотажем» для керівника виступає таке знання людей, яке дозволяє враховувати при визначенні їх завдань і функцій індивідуальні особливості, прагнення та інтереси членів проектною команди.

Як пишуть І. І. Тимошенко та О. С. Соснін, «мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи

цілей організації». За їх словами, «традиційний підхід до мотивації ґрунтується на вірі в те, що працівники – всього лише ресурси, активи, які ми повинні примусити ефективно працювати» [103, с. 83]. Науково-технічний і соціальний прогрес в умовах ринкової економіки істотно змінює не тільки зміст і характер виробництва, але й ставлення людей до праці. Це особливо яскраво проявляється при командній діяльності людей, в тому числі при реалізації проектів. Ось чому керівник проекту повинен уміти мотивувати діяльність працівників, спрямовуючи їх енергію й досвід та їх емоційний стан на виконання передбачених робіт, а не примушувати їх працювати.

Як підкреслюють цитовані вище автори, «особисте задоволення від добре виконаної роботи та гордість за плоди своєї праці викликають у працівників почуття задоволення. Це не менш важливо, ніж гроші» [там само]. Отже, керівник завжди повинен цікавитися і добре знати, як і чи саме працівник мотивований до роботи. Цей інтерес особливо зростає з розширенням особистих свобод підлеглих та їх освітнього і кваліфікаційного рівня, їх самооцінки. І все частіше істотним мотиватором виступає можливість прояву своїх креативних здібностей, реалізації свого професійного та особистісного творчого потенціалу. Управління проектами якраз і надає працівникам широкі можливості для їх творчого зростання та саморозвитку. Правильне ж формування проектної команди посилює у людей цю мотивацію ще й сприятливим соціально-психологічним кліматом. Для нього характерними рисами є спільне святкування успіхів, збіг цілей команди та її учасників, добровільне їх залучення у всі процеси, а також проведення певних заходів з підтримання мотивації.

Узагальнюючи розглянуті думки, погляди і підходи, можна виокремити множину характерних чинників, які здатні не лише забезпечувати належну ефективність виконання проекту, але й стимулювати високопродуктивну творчу роботу справжніх професіоналів проектної команди. Ці ж чинники стають і важливими передумовами для формування іміджу колективу та особистого фахового і ділового авторитету керівника як вкрай необхідної умови успіху його та його команди у складних ринкових умовах. При цьому слід враховувати, що саме авторитет керівника може стати визначальним для вибору замовником саме його команди для реалізації проекту в умовах постійного загострення конкурентної боротьби на ринку професійних аналітичних, консультативних та управлінських послуг.

По-перше, це тверда впевненість організації-замовника в необхідності розв'язання складної назрілої проблеми за допомогою розробки та реалізації відповідного проекту. По-друге, це правильний вибір виконавців проекту –



керівника та його команди. По-третє, це наявність у людей, потенційних учасників, професійного інтересу до проекту і стимулів до своєї діяльності у складі команди. По-четверте, що завжди повинен мати на увазі керівник проекту, це визнання досягнутих результатів, а також об'єктивна оцінка ним внеску кожного працівника у їх досягнення. По-п'яте, це сприятливий психологічний клімат і хороші міжособистісні відношення в команді, в тому числі й між керівником і підлеглими. По-шосте, це належне ресурсне, технічне та інформаційне забезпечення процесу реалізації проекту. По-сьоме, це високопрофесійне керівництво проектною командою і роботою її членів. По-восьме, це високий рівень професійної компетентності працівників та їх ініціативність. По-дев'яте, це створення можливостей для максимальної реалізації кожним працівником свого творчого потенціалу, для його подальшого професійного та особистісного розвитку.

Необхідно підкреслити, що належна ефективність виконання проекту може бути забезпечена лише за умови, коли при його розробці та в процесі реалізації множина розглянутих чинників послідовно використовуються у своїй системній цілісності та закономірному взаємозв'язку, і при цьому така системність надійно підкріплюється неухильним дотриманням основних положень логіки управління проектами. Останнє положення передбачає, що керівник проекту не тільки володіє положеннями цієї логіки, а й спроможний переконливо доводити їх необхідність до замовника, до членів команди та інших зацікавлених сторін. До речі, ця його спроможність є передумовою узгодження їх інтересів, що також передбачає логіка управління проектами.

#### **4.4 Логіка управління проектами**

Широкі можливості, істотні переваги технології управління проектами та її висока ефективність значною мірою забезпечуються тією логікою, яка, можливо, навіть на суто інтуїтивному рівні притаманна успішним керівникам проектів і технології проектного менеджменту взагалі. Одне з положень цієї логіки саме й полягає у тому, що реалізацією проектів на замовлення тих чи інших організацій та в їх інтересах звичайно здійснюють команди фахівців, які спеціалізуються на цій діяльності. Відразу слід підкреслити, що логіка управління проектами виходить із загальних принципів логіки людської діяльності та з основних положень логіки управління зокрема.

Це означає, що вся діяльність керівника проекту, проектної команди і всіх учасників загалом підпорядковується основному завданню, яке полягає в успішному досягненні заздалегідь визначених і належним чином узгоджених

цілей проекту. Крім того, сам вибір цих цілей має виходити не тільки з інтересів і прагнень замовника проекту, але і з можливостей реального їх досягнення з обов'язковим урахуванням існуючих обмежень фізичного, технічного, економічного, екологічного і навіть правового та морального характеру. Нарешті, ця логіка має враховувати прагнення та інтереси всіх учасників проекту, хоча вони звичайно й підпорядковуються основній меті проекту. Сама ж ця мета полягає у розв'язанні відповідної проблеми, заради якої замовник і запросив проектну команду виконати необхідні роботи.

Значна частина організацій і підприємств, керівництву яких звичайно притаманна висока компетентність в питаннях виробничих технологій, час від часу стикається з серйозними методологічними проблемами загального характеру, які виникають при плануванні та реалізації проектів, спрямованих на удосконалення виробничої діяльності, на створення нового продукту чи на розв'язання принципово нових завдань. У цих випадках доцільно визначити основні напрямки діяльності в межах проекту і залучити до його виконання організацію, яка спеціалізується на виконанні проектів. Вже саме визначення напрямків роботи згідно з проектом вимагає чіткого її розмежування з тими традиційними завданнями, які організація повсякденно виконує в межах своєї виробничої діяльності. Американські фахівці Роналд М. Джимпел, експерт компанії «Продактивіті Солюшенз Менеджмент Лімітед», і Барбара Л. Грей, виконавчий директор компанії «Беррен Груп Лімітед», наводять такі критерії, що допомагають розмежувати ці два види діяльності:

- проект, як правило, має конкретне обґрунтування і конкретно сформульовані очікувані результати;
- проект реалізується «одноразово» і передбачає наявність конкретних меж діяльності, кошторису на його реалізацію, термінів початку і закінчення;
- для проекту встановлюються конкретні критерії, згідно з якими оцінюється ступінь його завершеності;
- для реалізації проекту часто необхідне залучення і участь багатьох структурних підрозділів і постачальників ресурсів;
- до повної реалізації проекту звичайно можна отримати лише незначні або навіть нульові результати [33, с. 1.65].

Слід зазначити, що управління проектом істотно відрізняється від традиційних форм і методів управління у звичному середовищі виробничої діяльності підприємства, фірми чи організації. Перш за все така відмінність зумовлена самою логікою проектного менеджменту. Одне з її важливих положень полягає в тім, що загальна сфера компетенції керівника проекту, як

стверджують цитовані вище автори, має охоплювати таку взаємопов'язану сукупність специфічних функцій, які не входять до спектру видів повсякденної діяльності організації-замовника.

По-перше, це належна координація діяльності всіх сторін-учасниць реалізації проекту, яка, однак, здійснюється поза рамками безпосередньої відповідальності його керівника.

По-друге, це загальне підвищення рівня особистої відповідальності всіх працівників, які представляють різні рівні організації. Характерно, що при цьому їх участь у загальному плані в принципі може розглядатися як короткотермінова діяльність в рамках проекту.

По-третє, оцінка особистих результатів діяльності здійснюється вищою ланкою керівників лінійних підрозділів організації, які не беруть безпосередньої участі у формуванні звітності.

По-четверте, необхідно враховувати особливості системи управління та його характер у такому виробничому середовищі, де використовується технологія або здійснюється робота, зі змістом і характером якої керівник проекту, як правило, не знайомий [там само].

Ще одне положення логіки проектного менеджменту полягає в тому, що звичайно його технологія застосовується для розв'язання життєво важливих для організації-замовника завдань, а реалізація методів управління проектами повинна бути спрямована на своєчасне попередження чи на виявлення та усунення причин можливих катастрофічних для організації подій, що можуть виникати в процесі управління проектом.

Замовник проекту, яким частіш за все виступає старший лінійний керівник організації чи її відповідного підрозділу, повинен бути здатним об'єктивно оцінити проект з точки зору тих вигід, які отримає компанія від його реалізації. Разом з цим йому необхідно забезпечити таку організаційну і соціально-психологічну ситуацію, в якій спільні цілі, наміри та інтереси, колективна співпраця і сама динаміка роботи колективу з реалізації проекту збігалися б з тими завданнями, які визначені для цього проекту. Це означає, що ділова і психологічна атмосфера, у якій здійснюється його реалізація, має активно сприяти попередженню чи успішному розв'язанню можливих конфліктів та суперечностей між тими організаціями, які беруть участь у проекті, сприяти нормальному здійсненню організаційних і адміністративних процесів. Це набуває особливої ваги у разі необхідності санкціонування змін у змісті й характері робіт, у їх вартості та/або в термінах реалізації, використовуваних ресурсах тощо. Самі ж ці зміни звичайно виникають через появу об'єктивних, але важко передбачуваних обставин.

Важливою особливістю використання технології управління проектами є необхідність процедури обґрунтування. Вона включає формування заявки на проект. Для цього необхідно здійснити, за словами Джимпела і Грей, «аналіз виробничого обґрунтування проекту і області базових припущень, його пріоритетів, суперечностей з іншими проектами чи виробничими операціями, а також вивчення компромісів шляхом застосування альтернативних підходів, якщо такі існують». На додаток до стандартного опису проекту і звіту про статусні переваги, стандартна заявка повинна також містити таку інформацію:

- аналіз ключових виробничих параметрів (економічних, політичних, юридичних, а також рівня конкуренції та ринкового попиту), за допомогою яких обґрунтовують проект і дозволяють його реалізувати;
- аналіз інших внутрішніх проектів організації, цілі й завдання, яких можуть як доповнювати, так і суперечити пропонованому проекту;
- попередній прогноз необхідних учасників в особі вітчизняних та іноземних організацій [там само].

Логіка проектного менеджменту виходить з необхідності узгодження інтересів замовника і проектної команди, які майже ніколи не співпадають з бажаною повнотою і точністю. Результати соціального пізнання свідчать, що їх узгодження не є простим, оскільки воно лежить у площині суперечності між індивідуальним і соціальним, між загальним і одиничним. Ось чому можливість успішного узгодження інтересів сторін перш за все залежить від вихованості учасників проекту, від їх моральнісних принципів і переконань та глибокого розуміння того, що без такого узгодження цей проект просто не може бути реалізованим, а проблема залишиться невирішеною.

На підтвердження цього положення наведемо цікаву філософську тезу, яку сформулював А. А. Пелипенко. На його думку, «універсальна для історії суперечність між соціальним та індивідуальним не може більше розв'язуватися на підставі ліберального гуманізму з його метафізичним принципом універсальної моралі. Останньої в історії не існувало *ніколи*. І не могло існувати, оскільки самонастроювання будь-якого соціокультурного організму оберігає його внутрішню гетерогенність від смертоносного вирівнювання» [77, с. 25].

Проявом «внутрішньої гетерогенності» соціокультурного організму може вважатися як склад проектної команди, так і розмаїття цілей, прагнень та інтересів її учасників, а також об'єктивне існування множини можливих альтернативних варіантів реалізації проекту. Однак замовникові необхідно вибрати тільки один варіант з множини можливих альтернатив. Тому

важливого значення набувають *планування та оцінювання проекту*. В процесі їх здійснення мають бути визначені найбільш прийнятний варіант проекту та необхідні для його реалізації ресурси. Сучасні комп'ютерні технології дозволяють автоматизувати ці процедури, тим більш, що теорія напрацювала ефективні математичні моделі, методи й алгоритми їх реалізації. Однак практика їх застосування висуває до них вимогу давати прості для розуміння результати вибору.

Здійснення процедур планування та оцінювання проекту відбувається майже одночасно. При цьому оцінювання необхідного часу та витрат на реалізацію проекту ґрунтується на результатах аналізу заходів і ресурсів, які передбачає план виконання проекту. Тому логіка проектного менеджменту передбачає, що на першому етапі планування проекту його керівник, виходячи з отриманої від замовника заявки на виконання проекту, розробляє план для визначення термінів і ресурсів, які необхідні для завершення формулювання проекту й детального плану його реалізації. Керівник проекту повинен ретельно перевірити чіткість і логічність формулювань тих завдань і цілей, які мають бути реалізовані в реалізації проекту. Це має допомогти йому у подальшому забезпечити належну розробку змісту проекту та обґрунтованість основних припущень, з яких з самого спочатку виходили ідеї цього проекту, висловлені замовником.

Розробка належним чином обґрунтованого плану проекту та особливо його реалізації вимагає достовірної інформації про склад робіт, які необхідно виконати для цього, про загальний обсяг ресурсів, яких потребує виконання проекту, а також про потенційних учасників – фахівців та організації, які було б доцільно залучити до виконання проекту, і постачальників ресурсів.

Логіка застосування технології проектного менеджменту передбачає дотримання певної структури діяльності, яка забезпечує бажане досягнення цілей проекту в процесі його реалізації. Згідно з цією логікою набула певного поширення ієрархічна чотирьохрівнева структура діяльності з планування та реалізації проекту (рис. 29). Розглянемо сутність і зміст кожного рівня.

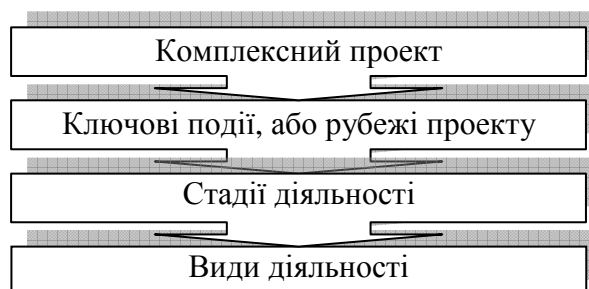


Рисунок 29 – Поетапна структура діяльності з реалізації проекту

*Ключові події*, або *рубежі* означають моменти завершення певних крупних стадій проекту, в результаті яких досягаються проміжні цілі проекту або стають зрозумілими ті зміни, які необхідно здійснити для забезпечення загального очікуваного результату його реалізації. Проміжні результати мають відповідати запланованим термінам і можуть безпосередньо бути використані замовником. Вони ж допомагають прогнозувати подальший хід виконання проекту та оцінювати його доцільність і життєздатність.

*Стадії діяльності* означають досягнення часткових цілей як результату виконання певної сукупності видів діяльності. При використанні апарату мережевого планування стадії діяльності звичайно відповідають подіям на графіках критичного шляху.

*Види діяльності* відображають результати фактично виконаної роботи. Саме цей рівень ієрархії призначений для формування послідовності робіт та розподілу прогнозних термінів їх виконання, вимог стосовно необхідних ресурсів на кожному етапі реалізації проекту.

Слід підкреслити, що розрахунки для визначення термінів реалізації проекту й завершення окремих його робіт і стадій, визначення кількості та якості необхідних ресурсів і загальної вартості проекту здійснюються на стадії виконання робіт. Важливо, щоб розподіл необхідних людських та інших ресурсів, а також міра й характер відповідальності виконавців були належним чином відображені у плані. Паралельно визначаються одиниці виміру результатів проектної діяльності, тривалість робіт, форму звітності, а також вимоги до якості виконуваних робіт і функцій.

Керівникові проекту необхідно з самого початку встановити чітку систему обліку та реєстрації динаміки реалізації цього проекту, характер звітності виконавців. Наприклад, як стверджують Джимпел і Грей, «звіти мають складатися своєчасно (щоб сприяти розробці коректувальних заходів) і бути обґрунтованими. Це може вимагати підготовки звітів, які мають різні рівні деталізації й технічної складності. Завдання підготовки звітів про динаміку проектної діяльності полягає в тому, щоб сприяти учасникам проекту у визначенні міри відповідності проектної діяльності заздалегідь складеному плану» [33, с. 1.67]. Додамо, що ці звіти мають особливо чітко відображати ті стадії діяльності, які визначають критичний шлях проекту та їх відповідність ключовим подіям. Крім того, важливо, щоб звіти відображали ті труднощі та проблеми, що виникли і вимагають обговорення, а також орієнтовний прогноз результатів наступного звітного періоду.

Життєва практика і світовий досвід проектного менеджменту свідчить, що як би ретельно не був спланований конкретний проект, майже завжди

існує висока імовірність виникнення непередбачуваних випадковостей. Тому керівник і його проектна команда повинні це глибоко розуміти і заздалегідь передбачати необхідність певних змін, здійснюваних вже безпосередньо в процесі реалізації проекту. Більш того, логіка управління проектом вимагає, щоб необхідність передбачення можливих змін була заздалегідь узгоджена із замовником проекту і надійно підкріплювалася відповідним, належним чином обґрунтованим страховим ресурсним забезпеченням.

Ще одне положення логіки проектного менеджменту полягає в тому, що сам проект і його реалізація мають бути орієнтовані на споживача, нехай то замовник проекту чи кінцевий споживач вже його продукції. Це тим більш актуально, що концепції постіндустріального суспільства виходять з того, що основою поступального розвитку виступає, за словами В. М. Бабаєва, «зміна різних технологічних епох, а також галузевий і професійний поділ праці. Провідної ролі при цьому набувають сфера послуг, наука і освіта. Корпорації поступаються головними позиціями університетам та експертно-аналітичним дослідницьким центрам, а бізнесмени – ученим і професійним висококваліфікованим фахівцям» [17, с. 120].

Проектний же менеджмент виступає своєрідним поєднанням сфери послуг, науки і освіти, а сама технологія управління проектами виникає на перетині цих галузей і тим чи іншим чином використовує певні методи, риси й положення кожної з них. Тому ця технологія і отримала поширення і такого бурхливого розвитку саме в період становлення постіндустріального суспільства, одними з найхарактерніших рис якого виступають становлення і розвиток економіки знань, інтелектуалізація суспільного виробництва і загальний інноваційний характер розвитку.

Для логіки проектного менеджменту, яка постає одним з чинників його успішності, характерним є постійне планування робіт, чітке дотримання їх графіку й визначення необхідних для цього так званих точок контролю. Разом з його здійсненням керівник повинен періодично фокусувати свою увагу на глобальній меті проекту й зіставляти досягнуті в точках контролю реальні результати з очікуваним їх внеском у досягнення кінцевої мети. При цьому цікаво, що точки контролю здатні виконувати також важливі функції інструменту мотивації проектної команди та діагностики, оскільки вони дозволяють виявити проблеми й небезпечні відхилення від нормального процесу виконання проекту і запропонувати ефективні рішення їх подолання.

Ще одним важливим положенням логіки проектного менеджменту слід вважати постійну системну роботу з підвищення рівня не тільки технічних та контекстуальних, але й поведінкових компетенцій керівника проекту і всього

складу його команди. Це пов'язано з істотною залежністю характеру і якості їхньої діяльності від взаємовідносин в колективі самої проектної команди, з іншими учасниками проекту, від соціально-психологічного самопочуття людей. Тому істотного значення набуває не просто високий професіоналізм виконавців, але й їх впевненість в успішній реалізації проекту, їх творче ставлення до виконання своїх виробничих функцій. Важливого значення набувають також корпоративна культура і етичні принципи, на яких ґрунтується система міжособистісних відносин в колективі команди, особливо залучення його до обговорення і прийняття важливих рішень.

Неухильне дотримання вимог логіки проектного менеджменту істотно впливає на можливості успішно розв'язувати складні проблемні ситуації, про які вже йшлося вище і які зумовлені значною невизначеністю умов реалізації проекту. Тому далеко не випадково В. А. Первушин з Академії народного господарства при уряді Російської Федерації стверджує, що «задані жорсткі терміни та обмежені ресурси, в тому числі бюджет, призводять до того, що менеджер проекту повинен діяти безпомилково, оскільки на виправлення хибного рішення може не вистачити часу або ресурсів». В той же час, на глибоке переконання вченого, «високі вимоги до якості результату істотно обмежують свободу менеджера при реалізації проекту». Тому він спеціально підкреслює, що «все це здатне призвести до підвищення вартості проекту чи навіть до відмови від низки робіт чи використання ресурсів» [78, с. 36].

Ми ж впевнені, що цілком можливі випадки, коли істотне підвищення вартості проекту здатне навіть призвести до гострого конфлікту керівника проекту і замовника, результатом якого може бути повна відмова останнього від реалізації проекту чи до зміни команди виконавців. Цілком очевидно, що така ситуація завдає істотного удару іміджу проектної команди та діловому авторитету керівника, не говорячи вже про матеріальні збитки. Ось чому для керівника проекту так важливо вміти передбачати імовірність неочікуваних подій та запобігати їх руйнівному впливу на успішну реалізацію проекту.



## 5. ЛОГІКА УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ

Постійне ускладнення завдань, які доводиться розв'язувати колективам людей в суперечливих і непередбачуваних умовах нашого динамічного часу разом зі зростанням «ціни» хибного рішення все більш настійно вимагають формування системи правил, за якими необхідно здійснювати управління спільною діяльністю людей щоб забезпечити її бажану ефективність. Ця система, власне, і має вважатися логікою управління. Вона, на наше глибоке переконання, виступає методологічною основою управлінської діяльності й тому повинна обов'язково викладатися майбутнім керівникам в системі їх професійної управлінської підготовки.

Відсутність же належної логіки в діях окремих керівників різного рівня в процесі здійснення реальної управлінської практики ускладнює можливості успішного досягнення цілей, на які спрямована спільна діяльність керованих ними людей. В масштабах же галузі, регіону чи країни у цілому така ситуація призводить до системної кризи, фактичною причиною якої виступають криза управління й відсутність належної професійної управлінської підготовки у тих, кому випала доля керувати складними соціальними системами.

Однією з істотних причин кризи управління слід вважати ту тривіальну обставину, що значна частина як пересічних людей, так і деяких керівників не вважають управління соціальними системами специфічним, надзвичайно важливим, складним і відповідальним різновидом професійної діяльності. При цьому люди, далекі від управлінської діяльності, впевнені у тому, що якби їм доля дала можливість опинитися при владі і бути керівниками, вони були б здатні керувати набагато краще, ніж той, хто керує ними. Певна ж частина керівників, кому саме й випала така доля, вважають, що тепер вони досягли вершини у своєму професійному й особистісному розвитку і що навчатися повинні лише їхні підлеглі, а самі ж вони можуть тільки керувати й повчати інших. При цьому спочатку непомітно, а потім все більш відчутно у них виникає почуття своєї непогрішності. Вони втрачають можливість глибокого розуміння реальності й через це не можуть запропонувати оптимального рішення у складній проблемній ситуації. Гіпертрофована ж амбітність не дозволяє їх звернутися за порадою до своїх підлеглих, які часто виявляються достатньо компетентними в певних питаннях.

Не володіючи належним чином надійними логіко-методологічними основами управлінської діяльності, такі керівники, навіть зрозумівши, що прийняли хибне рішення, у більшості випадків продовжують наполягати на своєму й не визнають своїх помилок. При цьому у разі невдачі вони прагнуть

перекласти відповідальність на виконавців, стверджуючи, що прийняте ними рішення було бездоганим, а от його реалізацію було довірено працівникові, який, мовляв, через свою недостатню компетентність, недбалість, слабе розуміння сутності ситуації не зміг виконати це рішення й наніс шкоди всій організації. І ніякі спроби виправдатися не дозволяються.

Більш того, є й керівники, які не здатні вибачити помилкових рішень і дій своїх підлеглих, а особливо їх зауважень, критичних (навіть цілком справедливих) висловлювань на свою адресу. Як тут не згадати думки одного з керівників та ідеологів національно-визвольного руху Індії, творця філософії ненасильства Махатми Ганді про те, що уміння прощати є властивістю сильних. Слабкі, на його переконання, ніколи не прощають. Ось чому справжній керівник, який обов'язково має бути сильною особистістю за визначенням, повинен уміти прощати.

Ще одна досить серйозна причина кризи управління пов'язана з тим, що існує частина керівників, у яких відсутнє прагнення до пізнання взагалі й до соціального пізнання зокрема. Вони не можуть чи не хочуть розуміти, що, по-перше, управління, як і будь-яка інша людська діяльність, підпорядковане певній логіці, відповідно до вимог якої необхідно обирати стратегію, діяти, приймати рішення та реалізовувати їх, а отже, цю логіку необхідно розуміти, знати її принципи і положення. По-друге, багато хто з керівників не володіє англійською, не читає статей з кращого досвіду світового менеджменту, не слідкує за науковими статтями у профільних іноземних і навіть вітчизняних виданнях. По-третє, можливо, за винятком деяких бізнесових структур, мало уваги приділяється цільовій підготовці резерву керівників, використанню тих форм і методів, які допомагають розвитку лідерських якостей, ефективному формуванню професійної управлінської майстерності і культури молодих менеджерів. Йдеться, зокрема, про належне використання психологічних тренінгів, ділових та рольових ігор тощо.

Наше сьогодення не випадково називають інноваційним. Недостатнє ж розуміння цієї обставини значною частиною керівників також постає однією з причин кризи управління, оскільки реалії динамічного життя вимагають й відповідних інновацій в управлінні спільною діяльністю людей. Істотно посилюється роль логіко-методологічних засад управління, та їх дотримання. Кожному ж керівникові необхідно чітко розуміти, що характерна особливість управління в умовах інноваційного розвитку полягає у тім, що орієнтація на інновації має буквально пронизувати діяльність кожного учасника спільної діяльності. Це стосується його поведінських звичок і відчуття приналежності до колективу. Він повинен поділяти спільні цілі й цінності колективу,

прагнути до високої якості виконання своїх функцій та рішень, які йому доводиться приймати. Водночас кожному працівникові мають бути притаманні високий рівень творчості, ініціативи та відповідальності.

Таким чином, проблему належного оволодіння логікою управління слід розглядати як одну з важливих складових системи професійної підготовки майбутніх керівників. Оскільки ж керівниками стають і продовжуватимуть ставати у подальшому не тільки випускники менеджмент-освіти, а й фахівці інших спеціальностей, посилення логіко-методологічної підготовки виступає одним з важливих завдань вищої школи. Однак сьогодні навіть і загальний курс логіки викладається вкрай незадовільно через брак часу. Стосовно ж логіки управління слід зазначити, що навіть фахівців, які б на належному рівні прочитали цей курс студентам, ще немає. Хоча життя настійно вимагає професійної і методологічної підготовки таких фахівців.

### **5.1 Логіка управління як різновиду людської діяльності**

Людська діяльність є одним з визначальних атрибутів індивідуального і суспільного буття людини і водночас важливою умовою цього буття. Тому не дивно, що спроби збагнення природи і сутності феномену діяльності здійснюються з давніх пір. Виступаючи як філософська категорія, діяльність в той же час є міждисциплінарним поняттям і являє собою предмет дослідження психологів і соціологів, педагогів і фахівців з теорії і практики соціального управління, представників багатьох інших наукових дисциплін соціальної й гуманітарної спрямованості. Це зумовлено тією величезною роллю, яку діяльність відіграє у забезпеченні нормального функціонування і розвитку суспільства, в житті буквально кожного індивіда.

Виходячи з цього, стає зрозумілим, що зміст і характер діяльності може істотно залежати і дійсно залежить від ставлення до неї суб'єкта діяльності, від його потреб, мотивів та інтересів, від його індивідуальних психологічних особливостей. Як зазначає один із знаних класиків психології діяльності О. М. Леонт'єв, «діяльність є молярна, не адитивна одиниця життя тілесного, матеріального суб'єкта». На його слушну думку, «у більш вузькому розумінні, тобто на психологічному рівні, це одиниця життя, опосередкованого психічним відображенням, реальна функція якого полягає в тім, що воно орієнтує суб'єкта у предметному світі». Іншими словами, підкреслює вчений, «діяльність – це не реакція і не сукупність реакцій, а система, що має будову, свої внутрішні переходи і перетворення, свій розвиток» [63, с. 81-82].

Тут психолог практично не торкається суспільної природи людини й зумовленого нею суспільного характеру переважної більшості різновидів людської діяльності. *Суспільний характер діяльності* викликає необхідність у її плануванні, організації й координації, в решті решт, у належному управлінні її здійсненні. Саме ж управління є хоча й досить специфічним і важливим, але все ж одним з різновидів діяльності, й тому його здійснення має підпорядковуватися, з одного боку, загальній логіці діяльності, а з іншого – специфічній логіці управління. І кожен майбутній фахівець, якщо він хоче стати успішним керівником, повинен освоїти логіко-методологічні засади управління. Тому доцільно розглянути основи логіки людської діяльності, а ґрунтуючись на них, проаналізувати основні положення логіки управління.

Відомо, що логіка у традиційному її розумінні вважається наукою про закони коректного мислення, які забезпечують досягнення істини. Такий сенс логіки йде ще з античних часів, коли Аристотель сформулював основні її положення, які подалі лише поглиблювалися, формалізувалися і знаходили сфери можливого застосування при незмінному предметі досліджень логіки. Цікаво, що навіть великий І. Кант писав про логіку, що «з часів Аристотеля їй не доводилося робити ні кроку назад, якщо не вважати покращенням усунення деяких непотрібних тонкощів і більш ясний виклад, що стосуються скоріше витонченості, ніж достовірності науки». Як не дивно, філософ був глибоко впевнений у тому, що логіка «до цих пір не могла зробити ні кроку вперед і, судячи по усьому, вона уявляється наукою цілком закінченою і завершеною» [48, с. 19].

В дійсності ж розвиток логіки, правда, вже після Канта, постійно відбувався і продовжує відбуватися, вона збагачується як новими методами, так і цілими напрямками. Цей розвиток зумовлюють і результати соціального пізнання, і нові потреби практики, і самоорганізація та саморозвиток логіки як цілісної системи знань.

В той же час саме життя, особливо ускладнення змісту і характеру людської діяльності й «ціна» хибних дій зумовлюють потребу в розробці й активному послідовному застосуванні специфічної галузі науки, яку ми назвали логікою діяльності. Вона призначена, по перше, для оцінки відповідності дій, вчинків, поведінки і діяльності людини певним об'єктивним закономірностям. По-друге, вона має формувати чіткі принципи і рекомендації стосовно вибору цілей діяльності в умовах певних обмежень. Нарешті, по-третє, завданням логіки діяльності виступає також обґрунтування засобів і способів успішного досягнення цілей цієї діяльності (рис. 30).

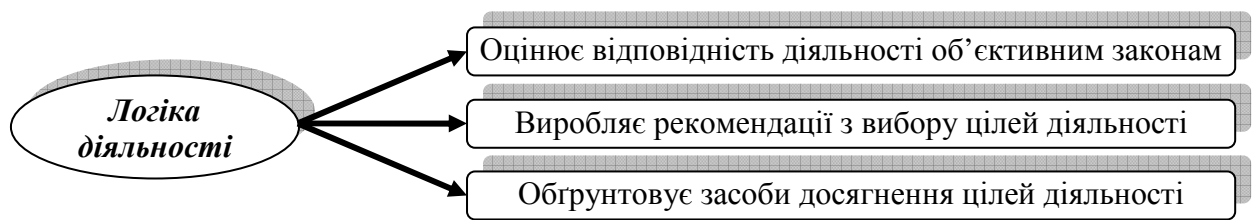


Рисунок 30 – Завдання логіки людської діяльності

Цілком очевидно, що всі ці завдання повинна розв'язувати і логіка управлінської діяльності. Однак крім них, виходячи із специфіки управління соціальними системами, тут слід додати також вироблення рекомендацій щодо раціонального вибору стилів керівництва залежно від характеру тих ситуацій, що складаються, і щодо формування і реалізації системи мотивації та сприятливого психологічного клімату в колективі.

Формуючи загальні положення, принципи і норми, за якими необхідно так здійснювати діяльність, щоб найбільш ефективно досягати її заздалегідь визначених цілей, логіка людської діяльності має виходити з узагальненого поняття феномену діяльності як певного абстракту, вільного від конкретних особливостей тих чи інших видів діяльності. Уявляється цілком очевидним, що й загальна структура діяльності, яку має враховувати логіка її здійснення, також повинна бути інваріантною відносно конкретних різновидів. Виходячи з цих міркувань, структуру діяльності можна представити у вигляді рисунка 31.

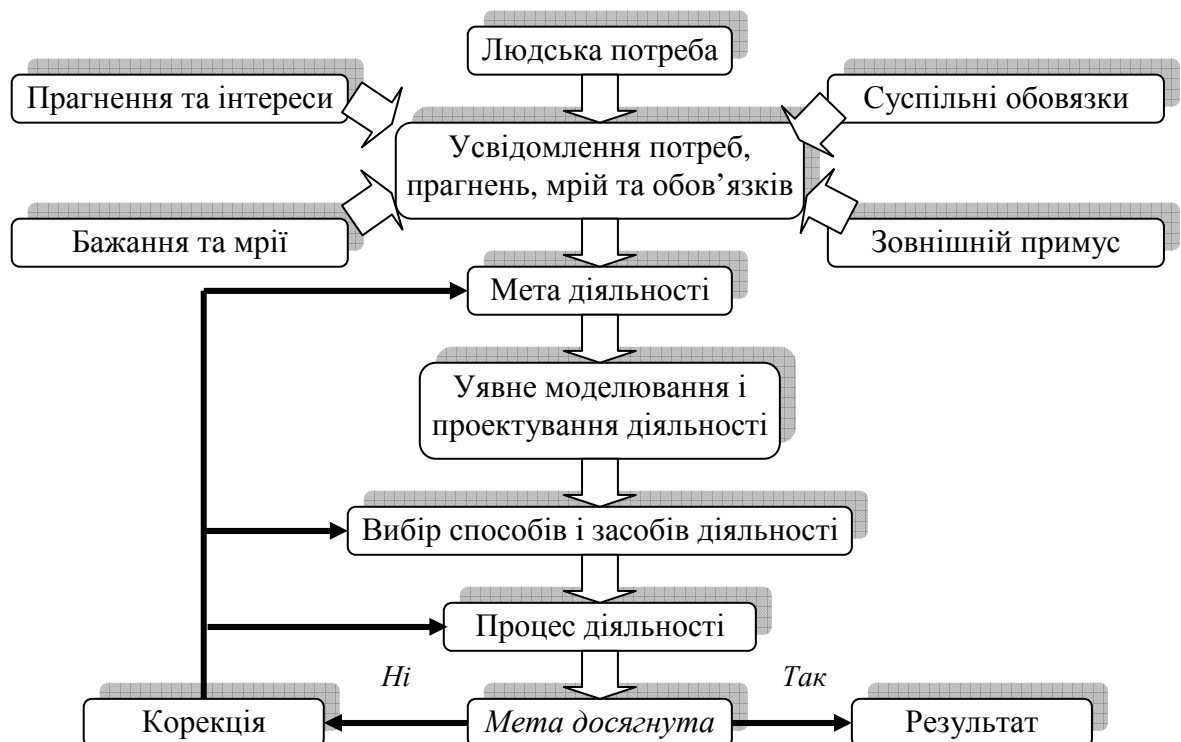


Рисунок 31 – Загальна структура людської діяльності

Його аналіз дозволяє стверджувати, що будь-яка діяльність людини прямо чи опосередковано визначається певними її потребами. Однак крім потреб мета діяльності може також визначатися прагненнями та інтересами людини, її бажаннями і мріями чи суспільним обов'язком і навіть зовнішнім примусом. Незалежно від характеру і виду цих мотиваторів вони мають бути усвідомлені, і в результаті потреби трансформуються в мету діяльності. Потім людина у своїй уяві моделює і проектує діяльність, яка необхідна для досягнення обраної мети, що допомагає їй обрати раціональні способи і засоби здійснення цієї діяльності. Процес же діяльності призводить до певної ситуації. Якщо при цьому її мета виявляється досягнутою, маємо позитивний результат, якщо ні – слід здійснити корекцію дій, способів і навіть мети.

Широке розмаїття реальних потреб, прагнень, мрій та інтересів людей, як і видів діяльності, необхідної для їх задоволення, зумовлює й відповідне розмаїття цілей і способів їх досягнення. Загалом їх можна об'єднати у такі чотири групи. До першої входять цілі, обрані людиною свідомо і самостійно і спрямовані на задоволення її конкретних потреб, прагнень та інтересів. Другу групу утворюють цілі, які не впливають безпосередньо з потреб людини, однак обрані нею свідомо внаслідок її соціальної природи й можливості задоволення певних потреб через активну участь у суспільному виробництві. До третьої групи слід віднести цілі, «нав'язані» людині суспільством чи якимись зовнішніми обставинами. Четверту групу складають цілі, що виникли підсвідомо, а діяльність, спрямована на їх досягнення, виконується людиною майже автоматично [83, с. 40].

Навіть цей короткий огляд дозволяє стверджувати, що сам вибір цілей діяльності також має підпорядковуватися певним положенням. Сама логіка цілепокладання полягає у такому виборі цілей, який забезпечує, по-перше, їх несуперечливість загальним закономірностям самоорганізації й саморозвитку систем, в яких відбуватиметься діяльність. Забезпечення ж несуперечливості вимагає знання і розуміння суб'єктом діяльності цих закономірностей. По-друге, на вибір цілей накладаються обмеження щодо фізичної реалізованості. По-третє, цілі повинні бути досяжними й задовольняти потреби, прагнення та інтереси суб'єкта діяльності. Мається на увазі наявність відповідних ресурсів і можливостей. По-четверте, на вибір цілей діяльності впливає і психологічна спрямованість суб'єкта на їх досягнення й готовність діяти заради цього.

І знов слід зробити зауваження стосовно того, що крім розглянутих існують також певні специфічні положення, яким мають підпорядковуватися характер і процес цілепокладання в логіці управління. Наприклад, одним з них може вважатися вимога, щоб цілі управління були прозорими для всіх

учасників діяльності. Ще одне положення полягає у врахуванні при виборі цілей управління прагнень та інтересів виконавців та певне їх узгодження. Нарешті, можна навести й таке положення, відповідно до якого обирається система цілей, досягнення яких забезпечує можливість досягнення основної мети управлінської діяльності. Стратегічну мету іноді доцільно визначати як чітку послідовність проміжних цілей.

Крім цих положень необхідно враховувати також вплив на вибір цілей певної системи обмежень правового, суспільно-політичного, соціально-економічного, моральнісного, життєвоціннісного, екологічного, релігійного та іншого характеру. При цьому необхідно також забезпечити узгодженість індивідуальних цілей діяльності суб'єкта з суспільними цілями та інтересами. Виокремлення цих обмежень пов'язано з тим, що розглянуті вище вимоги виступають як імперативні [83, с 42]. Цілком очевидно, що ці обмеження повною мірою стосуються й визначення цілей управлінської діяльності. Тут важливого значення набуває загальна і професійна культура керівника.

Таким чином, логіка цілепокладання як одного з визначальних етапів людської діяльності є достатньо складним утворенням, зміст якого може бути представлений у вигляді рисунка 32. Ми приділяємо таку увагу цілепокладанню тому, що без чітко визначеної мети чи системи цілей діяльність втрачає сенс. Не випадково прийнято вважати, що правильно визначена мета – це вже принаймні половина успіху.

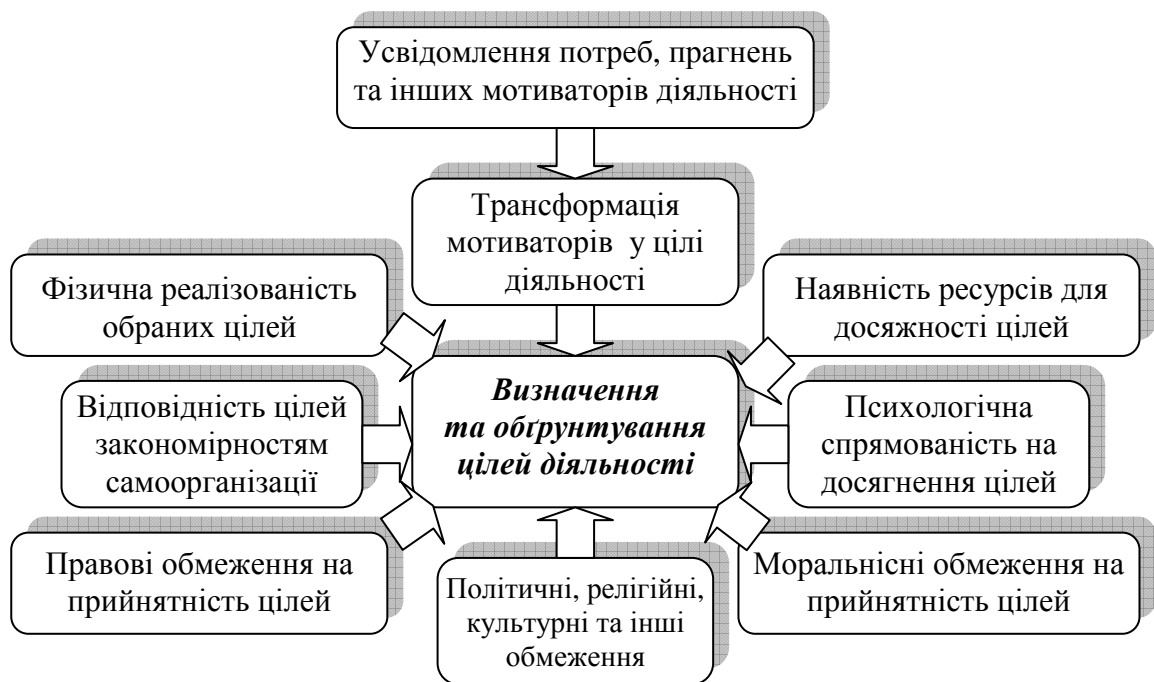


Рисунок 32 – Загальна структура логіки цілепокладання

Аналіз наведеної схеми дає можливість дійти цілком обґрунтованого висновку, що логіка цілепокладання в системі людської діяльності полягає, по-перше, в усвідомленні суб'єктом цієї діяльності своїх потреб, прагнень та інтересів та інших мотиваторів, а також можливості їх трансформації в конкретні досяжні цілі. По-друге, ця логіка повинна обов'язково враховувати природні обмеження на реальність цілей та можливості їх досягнення. По-третє, логіка цілепокладання виходить з необхідності передбачати правові, морально-етичні, екологічні, культурні та інші обмеження.

Характерно, що вказані обмеження випливають із суспільної природи людини та результатів соціального пізнання й істотною мірою визначаються конкретними особливостями того соціокультурного простору, в якому має відбуватися відповідна діяльність. При цьому вкрай важливо підкреслити, що логіка цілепокладання, як і логіка діяльності взагалі, не діє автоматично, вона вимагає знання і глибокого розуміння суб'єктом її норм і вимог.

Очевидно також, що всі ці норми і вимоги носять загальний характер і кожного разу конкретизуються залежно від виду й характеру діяльності та навіть від ставлення суб'єкта діяльності до її виконання. У зв'язку з цим слід окремо зупинитися на основних характерних особливостях логіки управління й управлінської діяльності. Відразу зазначимо, що останні два поняття, хоча за своїм змістом і призначенням уявляються доволі близькими, в дійсності ж використовуються для позначення істотно різних явищ. Розглянемо дещо більш детально основні відмінності між ними.

По-перше, якщо логіка управління носить значною мірою абстрактний, знеособлений характер, визначаючи раціональні у певному розумінні зміст і характер управління функціонуванням і розвитком будь-якої соціальної системи, то логіка управлінської діяльності чітко орієнтована на особистість конкретного керівника та його взаємовідносини з виконавцями в процесі їх спільної діяльності. Безумовно, кожен керівник при здійсненні професійної управлінської діяльності повинен не тільки знати основні положення логіки цієї діяльності, але й керуватися ними й чітко дотримуватися їх, однак його особистісні риси і якості, притаманний тільки йому власний неповторний стиль керівництва неминуче накладатимуть відбиток на конкретний характер застосування цих положень. В результаті вони завжди отримують специфічне індивідуальне забарвлення, викликане його особистістю.

По-друге, логіка управління визначає інваріантні у певному розумінні норми і правила управління виконанням будь-якої діяльності, в той час як логіка управлінської діяльності орієнтована на управління конкретним видом спільної діяльності конкретного колективу і враховує її цілі, зміст і характер,



сприяючи успішному досягненню обраних цілей при належній ефективності дій як керівника, так і виконавців.

## 5.2 Логіка вибору змісту управлінської освіти

Місія системи освіти взагалі полягає в належній якісній підготовці підростаючих поколінь до успішного життя й діяльності в конкретних умовах даного суспільства. Виходячи з цього, вища школа має виконувати такі чотири групи взаємозумовлених основних завдань (рис. 33). По-перше, вона має забезпечити якісну професійну підготовку людини до діяльності за обраним фахом, яка була б конкурентоспроможною на ринку праці, прищепити їй відповідні уміння, прагнення і готовність до постійного самонавчання, самовиховання і самовдосконалення протягом всього активного трудового життя.

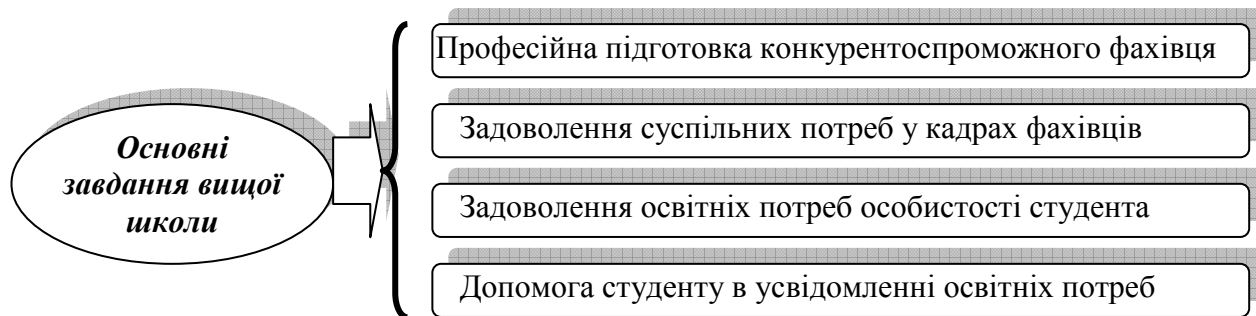


Рисунок 33 – Основні завдання вищої школи

По-друге, вища школа повинна максимально повно і збалансовано задовольнити потреби суспільства у кваліфікованих кадрах тих чи інших фахівців з урахуванням суспільних вимог до рівня їх знань, умінь і навичок, до їх особистісного, загальнокультурного, інтелектуального і фізичного розвитку. По-третє, відносно новим, але важливим завданням сучасної вищої школи постає належне задоволення освітніх потреб особистості студента, в тому числі й у сфері додаткової і альтернативної підготовки, розвитку його загальної і професійної культури. По-четверте, враховуючи характерні для сучасної молоді особливості вікового розвитку та її поширений інфантилізм, можна стверджувати, що ще одним завданням вищої школи має бути допомога студентові у формуванні та усвідомленні ним його освітніх потреб. При цьому ця допомога повинна здійснюватися непомітно й ненав'язливо, так, щоб у студента виникало не просто враження, а глибока впевненість у тому, що ці потреби він усвідомив і прийняв цілком самостійно.

Крім того, ще одними з важливих завдань системи вищої освіти постають, з одного боку, прищеплення студентам розуміння самоцінності знань і освіти, роль яких постійно зростає з розвитком інтелектуальної економіки і суспільства знань (Know-society). З іншого боку, вкрай необхідно сформулювати у них глибоке розуміння того, що в умовах стрімкого зростання обсягу знань прискорюється темп старіння й оновлення техніки і технології, що вимагає постійного самонавчання, самовиховання і самовдосконалення протягом всього активного трудового життя. А це, у свою чергу, зумовлює необхідність у тім, щоб навчити студентів вчитися.

Вся ця сукупність завдань освіти набуває особливої значущості і ваги у тому разі, коли йдеться про управлінську підготовку фахівців. В умовах ринку разом із загостренням конкуренції та прагненням до раціоналізації всіх видів діяльності кількість фахівців, яким доводитиметься на професійному рівні виконувати управлінські функції, буде постійно збільшуватися. Тому їх цільова підготовка до управлінської діяльності стає все більш необхідною. Ось чому вона не може обмежуватися суто технологічними моментами, вимагаючи обов'язкового включення до змісту освіти циклу світоглядно-методологічних дисциплін. Маються на увазі філософія управління і психологія управління, його логіка та етика. Важливого значення набуває також прищеплення майбутнім керівникам управлінської культури, в тому числі культури ділового спілкування і взаємовідносин з підлеглими.

Для раціонального вибору й наступної успішної реалізації змісту освіти необхідними умовами виступають, по-перше, адекватні модель фахівця і модель його діяльності, а по-друге, – цілісний навчально-виховний процес. Модель фахівця включає основні складові його професійної і соціальної компетентності, а також професійно і соціально значущі особистісні якості. Модель професійної діяльності містить опис класів і видів умінь та рівнів їх розвитку, необхідних для успішного виконання цієї діяльності. Однак вища школа готує не ремісників, а дійсно компетентних у своїй професійній сфері фахівців, яким мають бути притаманні багатий духовний світ, високий рівень загальної і професійної культури. Хоча, природно, деякі їх знання і уміння, особистісні риси і якості проявлятимуться у змісті й характері майбутньої професійної діяльності тільки опосередковано. Крім того, їм ще й доведеться виконувати певні функції соціальної діяльності, що з постійним зростанням ролі особистісного чинника вимагає належної соціальної компетентності.

Тому логіка вибору змісту освіти виходить з того, що модель фахівця і модель професійної діяльності виступають важливими, однак не єдиними джерелами вибору цього змісту. Справа в тім, що феномен освіти взагалі й

навчально-виховний процес зокрема мають свою внутрішню логіку. Ось чому зміст професійної підготовки фахівця цілком логічно обирається як своєрідна проекція змісту й характеру професійної діяльності на навчально-виховний процес (рис. 34).

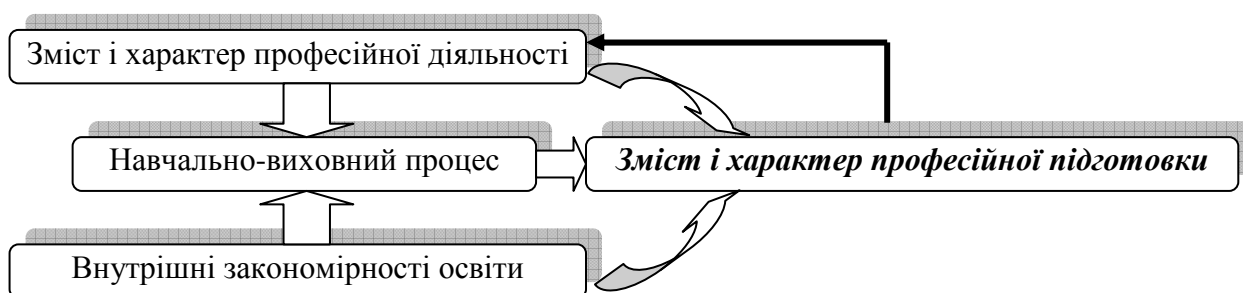


Рисунок 34 – Логіка вибору змісту професійної підготовки

Характерно при цьому, що в системі, яку утворюють взаємозв'язки між професійною діяльністю і навчально-виховним процесом цільової підготовки фахівця, виникають зворотні зв'язки. Вони полягають у тім, що належна організація навчально-виховного процесу і забезпечення його цілісності при якісній професійній підготовці фахівців робить їх здатними цілеспрямовано удосконалювати зміст і характер професійної діяльності. А це, у свою чергу, позначається на змісті підготовки й підвищенні її якості.

Необхідно спеціально підкреслити, що логіка вибору змісту і характеру освіти взагалі й професійної підготовки майбутніх керівників зокрема здатна відігравати ще й таку, на перший погляд побічну, але в дійсності досить важливу роль, як істотний вплив на формування у студентів розуміння логіки людської діяльності. Її власні внутрішні закономірності, які ґрунтуються на синергетичних властивостях, сприяють засвоєнню студентами не тільки суті тих знань, які вони отримують але й характеру та послідовності їх подання.

Однак і зміст освіти, і моделі фахівця та його діяльності не є чимось застиглим і непорушним. Вони змінюються під дією різних чинників, визначаючи й необхідність відповідних змін змісту і характеру підготовки фахівця, в тому числі змісту і характеру її управлінського складника, як це показано на рисунку 35. Ця схема відповідає змінам змісту освіти фахівця, в тому числі змісту його управлінської підготовки. Безумовно, у випадку підготовки професійного керівника-менеджера на зміни змісту освіти впливає і розвиток теорії й технології управління соціальними системами, а також суміжних дисциплін – філософії і психології управління, економічної психології, логіки, етики і культури управлінської діяльності.



Рисунок 35 – Залежність змісту освіти від змін цілей і характеру виробництва

Важливо підкреслити, що сам розвиток цих дисциплін значною мірою являє собою результат соціального пізнання та його осмислення. Однак через досить складний і суперечливий характер соціального пізнання й істотну роль суб'єктивного чинника у розуміння та інтерпретації його результатів в дійсності звичайно має місце певна множинність уявлень і думок стосовно сутності, сенсу і характеру цих результатів. Тому зміни змісту професійної управлінської підготовки майбутніх керівників можуть бути зумовлені ще й тим, які з цих уявлень набувають домінантного характеру, або навіть тим, які уподобання притаманні викладачам відповідних навчальних дисциплін.

У зв'язку з цим провідні вищі навчальні заклади звичайно практикують періодичний перегляд навчальних планів і програм підготовки фахівців з метою забезпечення їх відповідності досягненням науково-технічного і соціального прогресу та зростаючим суспільним вимогам до професійної компетентності та рівня фахової кваліфікації випускників.

У сфері управлінської і необхідної для неї психолого-педагогічної підготовки фахівців такий перегляд полягає у впровадженні не тільки нових навчальних дисциплін і знайомстві студентів з передовими досягненнями світового менеджменту, але й у цілеспрямованому використанні активних методів навчання. Як свідчить педагогічна практики вищої школи, високій ефективності управлінської підготовки фахівців сприяють методи навчально-

виховної роботи, орієнтовані на формування у студентів навичок командної діяльності, в першу чергу ігрове проектування.

Взагалі логіка вибору змісту підготовки фахівців виходить з потреб ринку праці. В той же час, як газета «Дзеркало тижня» відзначала у вересні 2012 року, сьогодні чверть роботодавців вважають недостатнім у молодих фахівців рівень знань іноземних мов, досвіду письмового та усного спілкування, менеджерських та аналітичних навичок, а також теоретичних знань зі спеціальності. Однак сьогодні надзвичайно важливою проблемою підготовки майбутніх фахівців взагалі та спеціалістів з управління проектами зокрема постає вивчення дисциплін соціально-гуманітарного циклу. Через деідеологізацію освіти і втрату нею життєвих орієнтирів їх викладання не зустрічає належного інтересу студентів. Крім того, нерідко деякі викладачі суто формально ставляться до виконання своїх функцій, інколи навіть не розуміють своєї високої гуманістичної місії.

Словацька дослідниця Беата Косова впевнена у тому, що «традиційною місією гуманітарних, та й усіх соціальних наук, є *захист з гуманітарних позицій людини* та її інтересів скрізь, де вона втрачає саму себе, де пригноблюється ідея людської гідності або гуманності, де соціальна система перестає бути людиною» [55, с. 27]. Проектна ж команда, як правило, навпаки, є соціальною системою, де людина отримує сприятливі можливості для розвитку свого особистісного і професійного потенціалу, для успішної реалізації своїх креативних здібностей.

Логіка вибору змісту управлінської освіти виходить з того, що з метою забезпечення високої професійної компетентності майбутнього керівника він повинен глибоко розуміти місію, сутність і призначення своєї діяльності, добре знати методи, способи і технології ефективного впливу на людей. Водночас йому необхідно оволодіти мистецтвом розуміння психології іншої людини та мотиви її поведінки в групі, бачити реальні можливості і здібності кожного свого підлеглого. Тому сьогодні важливого значення набуває така організація навчально-виховного процесу, за якої майбутні керівники можуть не тільки отримати глибокі знання з теорії організацій, але й сформувати необхідні навички управлінської діяльності. Цьому активно сприяє широке використання методів спільної діяльності у складі команди.

Їх перевагою є те, що ці методи передбачають виконання різних ролей – і керівника різного рівня, і підлеглого, і координатора. Звичайно водночас відбувається дійовий психологічний тренінг, в процесі якого набуті навички та уміння надійно закріплюються у свідомості студента. При цьому він

отримує корисну практику аналізу своєї діяльності, виявлення помилок, які він припустив, та пошуку ефективних шляхів і способів їх подолання.

### **5.3 Прищеплення студентам навичок командної діяльності**

Успішне засвоєння майбутніми керівниками професійних знань, умінь і навичок, зокрема, використання при оволодінні технологією управління проектами, ґрунтується на чіткій організації командної діяльності. В той же час вища школа не приділяє достатньої уваги забезпеченню готовності студентів до цієї надзвичайно ефективної форми й формування у них відповідних навичок. Цей недолік не є єдиним і чимось випадковим, він став наслідком загальної кризи світової системи освіти, її неготовності до інноваційного розвитку, який став визначальним атрибутом нового, інформаційного, або постіндустріального етапу в історії людської цивілізації.

Відома українська дослідниця сучасних проблем освіти С. О. Сисоєва спеціально розглядає проблему тих нових вимог, які висуває до професійної компетенції та особистісних якостей фахівця постіндустріальне суспільство. Чільне місце серед них належить і його здатності ефективно працювати в команді. За її словами, «залучаючи майбутнього фахівця до професії, ми спостерігаємо протиріччя, яке виявляється у тому, що організація навчально-пізнавальної діяльності неадекватна професійній праці» [94, с. 50]. На наше глибоке переконання, така її неадекватність полягає, зокрема, і у відсутності у майбутнього фахівця саме навичок командної роботи.

Криза системи освіти взагалі зумовлена тим, що її традиційні цілі, зміст і характер перестали відповідати принципово новим реаліям сучасності, новим суспільно-політичним, соціально-економічним і духовно-культурним умовам. Крім того, освіта, в першу чергу вища школа, зосереджуючись більш чи менш на виконанні свого завдання з навчання, з професійної підготовки майбутнього фахівця, свідомо чи несвідомо нехтує не менш важливими завданнями з його виховання, соціалізація та особистісного розвитку. В той же час, як підкреслював відомий англійський філософ і соціолог Герберт Спенсер, один з родоначальників позитивізму, у справі виховання саме процесу саморозвитку людини повинно бути відведене найширше місце. Адже людство найбільш успішно розвивалося тільки шляхом самоосвіти, самопізнання, самовиховання і самовдосконалення.

Отже, в педагогіці вищої школи виникла надзвичайно важлива, цікава і водночас складна й суперечлива проблема підготовки майбутніх фахівців до успішної професійної діяльності у складі команди. Її важливість зумовлена

практичними потребами суспільного виробництва, для якого все більш характерним є поглиблення суспільного поділу праці при її орієнтації на кінцеві цілі як інтегральний результат спільної діяльності виконавців та їх груп. Цікавість проблеми пов'язана з тим що при виборі підходів до її розв'язання доводиться стикатися зі своєрідними проявами таких явищ, як керівництво і лідерство, амбіції і підпорядкування, дисципліна і прагнення свободи тощо. Поєднує ж їх те, що всі вони тією чи іншою мірою впливають на формування команди, на характер взаємовідносин між її членами, а відтак і на результати функціонування й розвитку.

Складність проблеми значною мірою породжена іманентним кожній людині індивідуалізмом, прагненням вважати свої власні інтереси вищими за інтереси інших людей і навіть суспільства. Крім того, сама сутність команди істотно відрізняється від звичного колективізму, і в ринкових умовах вона виступає складним поєднанням спільних цілей, усвідомлення необхідності працювати на їх досягнення та опосередкованим характером задоволення своїх власних цілей тільки через результати спільної діяльності. Отже, однією з визначальних умов як самого існування команди, так і її успішної діяльності постає уміння керівника і кожного члена команди узгоджувати свої інтереси з інтересами команди і підпорядковувати їх останнім.

Суперечливість же порушеної проблеми викликана цілою низкою обставин. По-перше, вона впливає із тієї загальної суперечності, що існує між соціальною природою людини та індивідуальним характером її буття, між індивідуальними потребами та можливістю їх задоволення тільки через участь людини у суспільному виробництві. По-друге, суперечливий характер мають уявлення людини про співвідношення її внеску у спільний результат (частіш за все цей внесок перебільшується) та отриманою винагородою, моральним і особливо матеріальним заохоченням (які звичайно уявляються недостатніми). Нарешті, по-третє, існує цілком об'єктивна суперечність між орієнтацією сучасної системи освіти на індивідуальну підготовку фахівця та необхідністю здійснення його майбутньої професійної діяльності в команді.

Розглянуті обставини породжують і характерні особливості підходу до розв'язання порушеної проблеми. Серед цих особливостей слід зазначити, по-перше, при формуванні команди та особливо при організації її діяльності виникає необхідність подолати притаманну людині психологічну схильність вважати пріоритетними свої потреби та інтереси і прагнення задовольняти їх навіть за рахунок потреб та інтересів інших людей. По-друге, необхідною нормою командної діяльності має стати подолання притаманної багатьом людям звички працювати на суспільство якомога менше, а отримувати від

нього якомога більше. По-третє, і, напевне, головне, для успішної командної роботи необхідно прищепити кожному учаснику принципово новий характер мислення, відчування себе членом команди, прагнення жити її інтересами і сприймати команду майже як свою сім'ю.

Через істотну теоретичну і практичну значущість проблеми підготовки майбутніх фахівців до командної діяльності та формування у них відповідних навичок виникає потреба глибокого осмислення як самої сутності діяльності команди і людини у її складі, так і особливостей підготовки майбутніх фахівців до такої діяльності. Це тим більш важливо, що демократизація суспільних відносин, загальне підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня працівників та відповідне зростання їх самосвідомості зумовлюють нагальну необхідність формування нового типу міжособистісних відносин і відповідного психологічного клімату в команді.

Проблеми командної діяльності та взаємовідносин між індивідом та групою докладно досліджуються психологами. Важливу роль тут відіграли положення, які свого часу висунув А. В. Петровський. Сьогодні їх активно розвивають у своїх роботах А. Л. Журавльов, Л. В. Карташова, М. Н. Корнєв, В. О. Моляко, М. М. Обозов, В. В. Рибалка та інші. Розроблено й активно застосовуються численні ефективні методики тренінгу фахівців, спрямовані на підвищення злагожденості виконання ними функцій їх професійної діяльності у складі команди, розвиток відчуття своєї причетності до команди.

Однак внаслідок певної інерційності освітньої системи формуванню у студентів навичок командної діяльності, на нашу думку, приділяється ще вкрай недостатня увага. Традиції виховання колективізму, притаманні раніше радянській школі, були відкинуті разом з деідеологізацією і деполітизацією змісту і характеру освіти, а замість них педагогічна теорія і практика так ще й не спромоглися запропонувати щось нове. Відновлення ж тих традицій навіть з урахуванням принципово нових реалій сучасності уявляється досить проблематичним. Більш продуктивними є спроби виховання в учнів навичок співробітництва, для чого на принципах співробітництва має будуватися сама педагогіка [56]. Важливу роль має відігравати й розвиток у них прагнення до формування й дотримання сприятливого психологічного клімату [89].

Оскільки ж проблема прищеплення студентам сталих навичок роботи в команді набуває істотної значущості, її розв'язання має ґрунтуватися на надійних теоретичних і методологічних засадах. Тому її дослідження і пошук ефективних шляхів надійного вирішення вимагають звернення до філософії освіти і філософії сучасного управління, до психологічних і соціологічних аспектів, до новітніх результатів соціального пізнання. Таким чином, виникає



необхідність розібратися в усіх складнощах і суперечностях, які породжують цю проблему і супроводжують її прояви. Як справедливо підкреслює О. В. Чабала, «суспільство стає дедалі людиноцентристським. Індивідуальний розвиток людини, особистості за таких умов стає, з одного боку, основним показником прогресу, а з іншого – головною передумовою подальшого розвитку суспільства» [121, с. 216].

Ось чому суто педагогічна, здавалося б, проблема постає і важливим соціальним завданням освіти. А його розв'язання вимагає системного аналізу світового досвіду як підготовки людей до діяльності у складі команди, так і досвіду успішного функціонування самих команд та їх впливу на економічні показники і соціальні ефекти діяльності команд.

Тому важливого значення набуває визначення й наступне дослідження педагогічних умов формування належної готовності студентів до командної діяльності. Цей матеріал ґрунтується як на власному тривалому досвіді педагогічної роботи авторів у вищій школі і результатах спеціальних досліджень, так і на аналізі вітчизняної й іноземної літератури з питань особливостей і переваг командної діяльності та підготовки до неї в системі вищої освіти, насамперед у професійній підготовці менеджерів.

Командна діяльність отримує дедалі все більшого поширення, перш за все у зв'язку з плідним використанням перспективних технологій управління, наприклад, управління проектами. В умовах ринкової економіки важливого значення набуває орієнтація і керівника проекту, і кожного члена команди не просто на продуктивну діяльність, а на успішне досягнення заздалегідь визначеного кінцевого результату.

Можна уявити, впевнено стверджують американські дослідники дослідники Дж. Г. Бойєт і Дж. Т. Бойєт, що застосування вискоєфективних організацій не поширюється зі швидкістю лісної пожежі тому, що перехід від традиційної компанії до вискоєфективної є вкрай важкою справою [24, с. 149]. Додамо, що на формування таких команд істотно впливає інерційність людського мислення і притаманна більшості людей схильність до стабільності й небажання будь-яких змін, особливо коли їх цілком задовольняє досягнутий рівень матеріального добробуту, соціальний статус і соціально-психологічний стан.

Формування ефективної команди практично неможливе, якщо кожен з її членів не усвідомить своїх власних інтересів і переваг, які він може отримати не просто від активної участі у спільній з командою діяльності, а й ще від відчуття своєї єдності з командою, від свого сприйняття і прийняття принципів взаємовідносин, що склалися в команді, та її цінностей як своїх

власних. Тому слід визнати, що не вдається прищепити кожному з її членів відчуття команди і належних навичок ефективної діяльності в команді, якщо ці спроби відбуваються поза межами команди, в індивідуальному режимі чи у складі груп, учасники яких не об'єднані спільною діяльністю.

Усталені навички командної діяльності не можуть бути прищеплені людині у відриві від психологічних чинників, перш за все відчуття своєї спільності з командою, гордості за свою приналежність до неї, оскільки дух команди забезпечує готовність кожного прийти вам на допомогу у разі необхідності. Отже, ми глибоко впевнені у тому, що досить сумнівною є ідея стосовно можливості сформувати повноцінне відчуття команди у штучному середовищі тренінгових груп, де випадково збираються різні за рівнем своєї підготовки і кваліфікації, загальної і професійної культури та навіть за сферами діяльності люди. Адже у них відсутні спільні цілі, які завжди виступають потужним об'єднуючим чинником формування дієвої і дійсно працездатної команди, орієнтованої на результат.

В той же час студентська група цілком може вважатися командою, члени якої об'єднані спільною навчально-пізнавальною діяльністю, більш-менш згуртовані, знають один одного, можливості та здібності кожного. Крім того, вони вже набули певний досвід взаємодії, між ними склалася певна система взаємовідносин, а міжособистісне спілкування в групі звичайно позбавлене психологічних бар'єрів, що виникають між незнайомими людьми.

Однак цього ще недостатньо, щоб студентська група могла вважатися командою. Адже як і в будь-якій спільноті, в студентській групі існує певне розмежування за соціальним станом і рівнем добробуту, освіченістю й вихованістю, індивідуальними інтересами, життєвими цілями і цінностями. Крім того, це розмежування залежить від відносин симпатії до одних, байдужості до других та антипатії до третіх. Тому формування готовності студентів до командної діяльності вимагає спеціальної організації роботи, успіх якої значною мірою визначається тими педагогічними умовами, в яких доводиться її здійснювати.

#### **5.4 Педагогічні умови формування командних навичок**

Як свідчать і практичний досвід, і спеціально проведені експерименти та результати численних опитувань та анкетування студентів, надзвичайно важливою передумовою успішного формування у студентів не просто усталених навичок командної діяльності, але й глибокого розуміння її доцільності через безсумнівні переваги й можливості, виступає множина

таких взаємопов'язаних між собою на спільній методологічній основі чинників. Саме вони, власне і визначають ті педагогічні умови, визначення яких виступає однією з основних цілей даної статті.

Формулювання свого бачення множини педагогічних умов успішного прищеплення студентам навичок командної діяльності ми здійснювали на основі розуміння того, що ця діяльність стала принципово новим феноменом і в реаліях сьогодення має розглядатися як один з потужних чинників забезпечення бажаної ефективності суспільного виробництва і водночас успішної реалізації кожним членом команди свого особистісного творчого потенціалу. Саме в процесі командної діяльності стає можливим «зняття» діалектичної суперечності між індивідуальним і суспільним буттям людини, між її індивідуальними потребами, прагненнями та інтересами і суспільним характером їх задоволення. Характерною особливістю командної діяльності є і те, що самореалізація особистості стає можливою лише у колективі.

Ці об'єктивні обставини та їх суб'єктивне осмислення і дало поштовх нашим міркуванням стосовно визначення відповідних педагогічних умов.

Першою педагогічною умовою слід вважати необхідність глибокої впевненості кожного викладача, що працює з групою, у перевагах командної діяльності та його уміння систематично і переконливо демонструвати ці переваги студентам в процесі викладання своєї дисципліни щоразу, коли виникає слушна можливість. А це передбачає не пасивне очікування таких можливостей, а цілеспрямований їх пошук чи спеціальне створення. Це тим більш доречно, що сучасні педагогічні технології передбачають широке використання групових методів і форм навчальної роботи. Їх прикладом є ділові й рольові ігри, кейс-технології, ігрове проектування. Останнє активно здійснює і пропагує в національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» професор О. В. Горілий, чий досвід отримав широке схвалення в освітньому середовищі нашої країни.

Другою педагогічною умовою успішного формування у студентів навичок командної діяльності виступає єдність методологічних принципів і підходів в організації та практичній реалізації навчально-виховного процесу усіма викладачами. В умовах загальної демократизації суспільного життя і системи освіти зокрема така єдність зовсім не суперечить вільному вибору викладачем методів і характеру викладання. Вона тільки означає системну цілісність процесів навчання, виховання, особистісного і професійного розвитку майбутніх фахівців та загальну цільову і функціональну орієнтацію не просто на формування високої професійної компетенції, а й на успішне її застосування в умовах командної діяльності. Практична реалізація цієї умови

передбачає посилення організаційної і координаційної роботи керівництва кафедр і факультетів, спрямованої на забезпечення вказаної єдності.

Третьою педагогічною умовою підготовки до діяльності майбутніх фахівців у складі команди виступає надзвичайно важливе уміння викладача переконливо довести студентам, що саме командна діяльність відкриває їм широкі можливості для успішного саморозвитку кожного члена команди, для максимальної реалізації його творчого професійного та особистісного потенціалу. Це дозволяє розширити їх мотиваційну сферу і створює додаткові стимули належним чином оволодівати знаннями і навичками, необхідними для їх ефективного застосування в процесі командної діяльності та власної самореалізації. Особливої цінності набуває формування уміння аналізувати можливі ризики і готовності ефективно діяти в умовах невизначеності й ризику [27; 85].

Четвертою педагогічною умовою слід вважати цільове відображення особливостей, переваг, норм і принципів командної діяльності в нормативних документах відповідних спеціальностей. Уявляється доцільним, зокрема, увести до програми підготовки фахівців або відповідний курс, або розділ більш загального курсу з психології управлінської діяльності. Тут необхідно передбачити переважно аналіз проблемних ситуацій, що зустрічаються в управлінській практиці та формування у студентів сталих навичок успішного їх розв'язання шляхом зіставлення множини альтернативних підходів. При виборі змісту навчального матеріалу доцільно врахувати результати сучасних досліджень, виконаних А. Л. Журавльовим та його школою [41; 42].

П'ятою педагогічною умовою належного формування у студентів навичок командної діяльності виступає необхідність спрямованості самого викладача на командну діяльність і переважне використання ним діалогових форм педагогічного спілкування. Ця умова безпосередньо впливає з ідей сучасної суб'єкт-суб'єктної парадигми освітнього процесу та його орієнтації на бінарний характер здійснення. Послідовне використання цієї умови вже в самому процесі підготовки майбутніх фахівців ненав'язливо прищеплює їм розуміння переваг такої діяльності та прагнення використовувати засвоєний стиль і характер міжособистісних відносин у своїй професійній діяльності та в діловому спілкуванні, орієнтованому на команду.

Шостою, однією з визначальних педагогічних умов ефективного прищеплення студентам навичок діяльності у складі команди виступає успішне розв'язання педагогом завдань з послідовного розвитку у них уміння системно підходити до аналізу кожної конкретної проблемної ситуації. Це передбачає формування у них уміння правильно визначати глибинні причини

її появи, відрізнати причини від зовнішнього приводу, а також бачення визначальних тенденцій розвитку ситуації і можливі шляхи її подолання. Системний підхід означає прагнення ретельного аналізу всієї множини цих шляхів і засобів, прогнозування можливих результатів їх застосування і вибір найдодільнішого варіанту. Водночас слід прищепити студентам прагнення використовувати для цього творчий інтелектуальний потенціал команди.

Сьомою педагогічною умовою, також надзвичайно важливою, виступає прагнення і вміння педагога сформувати у студентів критичне ставлення до своїх висновків та міркувань, готовність і здатність зіставляти їх з думками і міркуваннями інших членів команди, а також неупереджено ставитися до їх пропозицій. Така особистісна якість є не просто вкрай необхідною, але й означає можливість самого існування команди в сучасному її розумінні та успішної командної діяльності. Тому ця якість стає особливо необхідною для керівника, який може ефективно використовувати можливості та переваги команди, лише спираючись на її колективний дух та інтелект

Восьмою важливою педагогічною умовою формування у студентів належних навичок командної діяльності виступає націленість навчально-виховного процесу на прищеплення їм «духу команди», відчуття команди і своєї належності до неї як визначальної передумови успішного досягнення заздалегідь визначених цілей. Тільки при глибокому розумінні майбутніми фахівцями того, що їхні особистісні цілі та інтереси тісно пов'язані з цілями й інтересами команди, що їхня особистісна і професійна самореалізація можлива тільки через активну участь в командній діяльності стає можливим успішне функціонування команди та її розвиток.

Дев'ятою педагогічною умовою, яка стосується переважно виховної складової цілісного освітнього процесу, вважаємо необхідність прищепити студентам культуру міжособистісного спілкування. Йдеться в першу чергу про формування у них вміння слухати і розуміти іншу людину і здатності визнавати цілковиту можливість того, що саме її пропозиція чи думка за своєю доцільністю та раціональністю помітно переважає мою власну думку. Водночас ця умова стосується й вміння вчитися у інших людей, насамперед вчитися логіці та психології переконливого викладу своїх думок, вибору належних аргументів та інших інструментів впливу на співбесідника. Умови ж командної роботи ускладнюються ще й тим, що необхідно навчитися слухати і аналізувати думки й аргументи відразу кількох авторитетних людей і висловлювати свої міркування так, щоб вони були почуті, сприйняті й належним чином оцінені колегами.

Нарешті, десятою педагогічною умовою належного формування у студентів навичок командної діяльності виступає таке вкрай необхідне навіть у загальнолюдському плані завдання, як прищеплення їм відчуття своєї особистої відповідальності за свої дії і поведінку, за можливі наслідки реалізації своїх рішень і пропозицій. У разі ж, коли діяльність людини відбувається у складі команди, ця відповідальність істотно посилюється ще й через те, що від її рішень, дій і поведінки можуть істотно залежати загальні результати діяльності всієї команди. Від ставлення ж цієї людини до інших учасників командної діяльності та від характеру її спілкування з ними може залежати психологічний клімат і взаємовідносини в команді. А ці чинники, у свою чергу, значною мірою визначають можливості ефективної діяльності та успішного досягнення її цілей, тобто сам сенс існування команди.

Безумовно, проблематика педагогічних умов підготовки студентів до командної діяльності далеко не обмежується розглянутими тут положеннями. Дати їх вичерпний перелік і навіть коротку характеристику в рамках однієї статті практично неможливо. Та й сама проблема вимагає більш детального дослідження. Але ми сподіваємось, що навіть викладений матеріал зможе зацікавити причетних до порушеної проблеми фахівців і розраховуємо на їх неупереджені, хоча й, можливо, критичні зауваження, які тільки допоможуть подальшому удосконаленню підходів і методів, застосовуваних вищою школою для підготовки студентів до успішної командної діяльності.

Ми навмисне не торкалися проблем методики викладання, наукового і навчально-методичного забезпечення навчально-виховного процесу у вищій школі, спрямованого на формування у студентів командного мислення й дій, що необхідні в умовах команди. Надзвичайно важливими уявляються також можливості встановлення дієвих зв'язків з успішно діючими командами у реальному бізнесі як з точки зору можливості проходження студентами виробничої практики у їх складі, так і з позицій залучення керівників цих команд до навчально-виховного процесу з відповідної підготовки студентів. Ці проблеми являють собою цікаве і корисне поле самостійних досліджень. Не розглянуто також й інші важливі аспекти порушеної проблеми.

Так, на наше глибоке переконання, заслуговують на увагу дослідників питання динаміки становлення і розвитку команди, розподілу функцій між її учасниками та вибору її рольового складу. До речі, цікаві результати у цій сфері отримані російською дослідницею П. Л. Хасіною [119]. Наші власні дослідження також свідчать про те, що від ролі, яку відіграє та чи інша людина в команді навіть у модельній навчальній ситуації, істотно залежать її дії і поведінка, її ставлення до команди.

Отже така ситуація вимагає постановки проблеми про необхідність визначення особистісних якостей членів команди та їх відповідності ролям, які їм доводиться виконувати. Адже при цьому виникає надзвичайно важлива для теорії і практики командної роботи проблема добору і розстановки кадрів в команді залежно не тільки від їхньої кваліфікації та професійної компетентності, але й від психологічних якостей кожної особистості. Але ж з іншого боку, сама ідеологія командної діяльності вимагає від кожного її учасника приймати норми і правила команди і належним чином виконувати ту роль, яка була їй визначена керівництвом команди.

Підкреслимо, що командні форми людської діяльності стали одним з нових результатів суспільного пізнання і тому виявилися дійовим засобом забезпечення високої ефективності суспільного виробництва.

У будь-якому разі ми глибоко впевнені у тому, що командна діяльність не тільки й надалі матиме істотне поширення, але й буде охоплювати все нові й нові сфери суспільного виробництва. Безумовно, вона розвиватиметься й удосконалюватиметься, прагнучи до постійного підвищення ефективності та продуктивності. Однак цей розвиток істотною мірою залежатиме від того кадрового її забезпечення, яке й повинна готувати вища школа. Тому вважаємо завдання з цієї підготовки надзвичайно актуальним, оскільки воно безпосередньо спрямоване на економічне і соціальне відродження України.

## ВИСНОВКИ

Виконане дослідження, а також осмислення та узагальнення власного багаторічного досвіду як науково-дослідної, так і практичної управлінської й педагогічної діяльності авторів дозволяє дійти такої сукупності логічно пов'язаних і цілком обґрунтованих висновків.

*По-перше*, соціальне пізнання необхідне людині й суспільству не лише для отримання знань про закономірності індивідуального і суспільного буття, а й для вибору та використання ефективних шляхів і методів раціональної організації співжиття і спільної діяльності людей та належного управління її здійсненням. Осмислення результатів соціального пізнання дозволяє людям свідомо формувати свою життєву стратегію, певним чином узгоджуючи свої власні цілі, прагнення й інтереси з цілями, прагненнями та інтересами інших людей і суспільства в цілому. Однак часто результати пізнання людьми закономірностей функціонування і розвитку суспільства використовуються ними не в суспільних, а виключно у своїх власних інтересах, звичайно навіть за рахунок життєвих цілей, потреб та інтересів інших людей. Це призводить до соціальної напруженості і конфліктів. Тому пізнання закономірностей функціонування і розвитку суспільства має ставати надбанням не тільки професійних вчених, а й широкого загалу людей. Тоді його результати і висновки слугуватимуть дійовим засобом впливу на владу й запобігання можливості зловживання нею за рахунок інтересів суспільства.

*По-друге*, у пізнанні соціальних процесів та особливо у їх трактуванні й інтерпретації результатів істотну роль відіграє суб'єктивний чинник, який зумовлений як відмінністю цілей та інтересів суб'єктів пізнання, так і різним їх розумінням сутності явищ, що досліджуються чи спостерігаються. Це пов'язано з різним життєвим досвідом і рівнем освіченості, людей, з їх морально-етичними принципами і переконаннями, світоглядними позиціями тощо. Ця відмінність позначається на ставленні людей один до одного, до суспільства й суспільних інтересів, до своєї участі у спільній діяльності. Вона визначає громадянську активність людини та міру її довіри до влади, її загальну лінію соціальної поведінки. Особливості, які вносить суб'єктивний чинник у розуміння соціальних явищ, знаходять відображення в суспільній свідомості та в її конкретних проявах. Вони мають максимальною мірою враховуватися в управлінській діяльності.

*По-третє*, ускладнення суспільної організації, подальше поглиблення диференціації виконуваних людьми функцій і видів робіт цілком об'єктивно зумовлюють посилення організаційної, координаційної та мотиваційної ролі



управління соціальними системами. Саме управління як специфічний вид людської діяльності виступає сьогодні одним з визначальних чинників системної організації суспільного виробництва у широкому його розумінні, гармонізації суспільних відносин і забезпечення нормальної життєдіяльності соціуму, матеріального і емоційно-психологічного комфорту буття людини.

*По-четверте*, істотна складність і суперечливість сучасного суспільного життя, надзвичайно розвинена структура суспільства і широке розмаїття сфер і галузей суспільного виробництва разом з процесами демократизації, підвищенням освітнього і кваліфікаційного рівня широких верств населення та його самосвідомості й самоідентифікації вимагають сьогодні принципово нових підходів до організації та здійснення управлінської діяльності. Нові реалії суспільного життя зумовлюють потребу в пошуку і впровадженні нових ефективних технологій управління. Однією з них, як свідчить світова практика, стає управління проектами.

*По-п'яте*, управління соціальними системами, як і будь-яка професійна діяльність вимагає для свого успішного здійснення відповідної професійної підготовки майбутніх керівників, спеціальної менеджмент-освіти. Вона має забезпечити формування їх високої професійної компетентності, загальної і професійної культури, чітких світоглядних позицій, моральнісних принципів і переконань. Важливими її завданнями постає також розвиток інноваційного мислення, життєвих цінностей і навичок командної діяльності.

## ПІСЛЯМОВА

Звертаючись до потенційних читачів, ми б хотіли висловити наше щире побажання, по-перше, отримати максимально можливу очікувану користь від знайомства з цією роботою як для практики управлінської діяльності, так і для викладання відповідних дисциплін студентам. По-друге, нам хотілося б вашого неупередженого ставлення до наведеного матеріалу і наших позицій, оскільки взагалі ми виходимо з плюралістичності як соціального пізнання, так і можливості інтерпретації його результатів. По-третє, враховуючи чітку прикладну спрямованість монографії, ми прагнули підкреслити необхідність урахування результатів соціального пізнання при здійсненні управлінської діяльності, яка, на наше глибоке переконання, повинна підпорядковуватися певним нормам, принципам і положенням своєрідної логіки управління.

Саме логіка управління і виступає основним системотвірним чинником вибору і обґрунтування змісту всієї цієї роботи й характеру подання та викладення матеріалу. На жаль, поняття логіка людської діяльності не набуло належного визначення і визнання, хоча й цілком очевидно, що відсутність будь-якої логіки в деяких діях людей не тільки істотно ускладнює досягнення цілей, на які ці дії спрямовані, але й може наносити істотної шкоди самому суб'єкту діяльності, іншим людям, суспільству і навіть навколишньому природному середовищу. Це особливо стосується такого престижного, але вкрай складного і відповідального виду діяльності, яким виступає управління людьми та їх спільною діяльністю.

Сьогодні істотно зростає ціна помилок, які припускають керівники різних рівнів, оскільки їх наслідки можуть позначатися на добробуті та психологічному самопочутті великих мас людей, а інколи навіть завдавати значної шкоди їх життю і здоров'ю. Першоджерелом же цих помилок постає низька професійна управлінська компетентність таких керівників, недостатнє володіння ними логікою управлінської діяльності й небажання навчатися. А необхідність постійного самонавчання, самовиховання і самовдосконалення сучасних фахівців, в першу чергу керівників цілком закономірно впливає з логіки їх діяльності й виступає однією з передумов успішного її здійснення.

Норми і принципи логіки управління дозволяють успішно розв'язувати складні й суперечливі завдання, долати проблемні ситуації, які постійно виникають в процесі управління й супроводжують його.

За великим рахунком, логіка управління, як і логіка будь-якої людської діяльності взагалі, виступає прикладною науковою дисципліною, яка вивчає, визначає і встановлює норми і принципи, що допомагають успішному вибору

шляхів і засобів ефективного досягнення цілей управління. Однак при цьому постає цілком природне питання вибору цих цілей та певного їх узгодження як з цілями та інтересами всіх зацікавлених сторін, так і з системою існуючих обмежень різної природи і характеру.

Бачити ці обмеження і вміти належним чином їх враховувати стає не просто умовою ефективної діяльності керівника, а визначальним показником рівня його управлінського професіоналізму. В сучасних умовах одними з найбільш істотних обмежень виступають ті, що стосуються моральнісних імперативів, розуміння людей, з якими доводиться працювати керівникові та його уміння вибудовувати таку систему взаємовідносин з ними, яка була б спрямована на успішне досягнення цілей діяльності і водночас сприяла цілям та інтересам людей. Вона має бути водночас вимогливою і відповідальною й людяною, орієнтованою на професійний та особистісний розвиток людей, на створення умов для максимальної реалізації їх творчого потенціалу.

Тому ми самі постійно працюємо над підвищенням рівня логічності та раціональності наших дій і рішень, прагнемо поглибити пізнання і розуміння зовнішнього світу, насамперед соціального пізнання. Нам щиро хотілось би побажати наполегливості у цій сфері і всім, хто хотів би досягати високої ефективності своєї професійної діяльності. В першу чергу це стосується керівників всіх рівнів, а також студентів, які прагнуть стати успішними високопрофесійними менеджерами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Аверченко Л. К., Залесов Г. М., Мокишинцев Р. И., Николаенко В. М.* Психология управления. – Новосибирск-Москва, 1997. – 150 с.
2. *Адорно Т. В.* К логике социальных наук // Вопросы философии. – 1992. – № 10. – С. 76-86.
3. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / пер. с англ. – Спб.: Питер, 2002. – 448 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. *Андреева Г. М.* Психология социального познания: Учебное пособие – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 304 с.
5. *Андрущенко В. П., Губерський Л. В., Михальченко М. І.* Культура. Ідеологія. Особистість: Методолого-світоглядний аналіз. – К.: Знання України, 2002. – 580 с.
6. *Андрущенко В. П., Губерський Л. В., Михальченко М. І.* Соціальна філософія. Історія, теорія, методологія. – К.: Генеза, 2006. – 656 с.
7. *Анисимов О. С.* Предпосылки становления методологии ноосферного развития // Человек и общество: ноосферное развитие: монография / О. С. Анисимов, Г. В. Атаманчук, В. К. Батурин и др.; под ред. В. Н. Василенко и др. – Москва; Белгород: Белгор. обл. типогр., 2011 (Энциклопедия ноосферных знаний). – С. 171-198.
8. *Антонов Е. А.* Философский метод познания в контексте современной культуры (опыт рефлексивного осмысления): монография. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2006. – 208 с.
9. *Афанасьев В. Г.* Социальная информация и управление обществом. – М.: Политиздат, 1975. – 408 с.
10. *Бабаєв В. М., Шаронова Н. В.* Організаційна культура керівника: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2005. – 260 с.
11. *Бабаєв В. М.* Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти. – Харків: Магістр, 2004. – 202 с.
12. *Бабаєв В. М.* Практика муніципального управління. – Харків: ХДАМГ, 2002. – 310 с.
13. *Бабаев В. Н.* Организационный моделинг структур управления современным мегаполисом // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2001. – № 1. – С. 3-8.
14. *Бабаев В. Н.* Эффективность местного самоуправления большого города // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2003. – № 2. – С. 3-8.

15. *Бабаєв В. М., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Логіка для інженерів: Підручник. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 531 с.
16. *Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Романовський О. Г.* Психодіагностика в системі державного управління і місцевого самоврядування: Навч. посібник. – Харків: Фоліо, 2006. – 416 с.
17. *Бабаєв В. Н.* Создание биржи интеллектуальной собственности в сфере науки и образования // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 2. – С. 120-126.
18. *Бакиров В. С.* Социальное познание и общение в постиндустриальном мире // Філософія спілкування. – 2009. – № 1. – С. 19-27.
19. *Баландина Т., Быченко Ю.* Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 10. – С. 79-86.
20. *Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.* Психологи управления. – Харьков: Ун-т внутренних дел, 1998. – 320 с.
21. *Бердяев Н. А.* Судьба человека в современном мире // Новый мир. – 1990. – №1. – С. 207-232.
22. *Берков В. Ф., Яскевич Я. С., Павлюкевич В. И.* Логика. – Мн.: ТетраСистемс, 1997. – 480 с.
23. *Бодалев А. А.* Личность и общение: избр. психолог. труды. - 2-е изд., перераб. – М.: Междунар. пед. акад., 1995. – 326 с.
24. *Бойет Джозеф Г., Бойет Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
25. *Будзан Б. П.* Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
26. *Бушуев С. Д., Бушуева Н. С.* Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). – Изд. 2-е. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
27. *Вайнер А. В.* Групповая готовность к риску как социально-психологический фактор эффективности управленческих команд // Вопросы психологии. – 2008. – № 4. – С. 45-54.
28. *Вригт Г. Х., фон.* О логике норм и действий // Логико-философские исследования: Избр. тр.: Пер. с англ.. – М.: Прогресс, 1986. – С. 245-289.
29. *Гальчинський А. С.* Відсутність довіри – влада в Україні лишається чужою // Дзеркало тижня. Україна. – № 32. – 6.09. 2013.

30. С. У. Український педагогічний словник. – К.: Либідь, 1997. – 376 с.
31. Гуревичов М. М. та ін. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку: Монографія / М. М. Гуревичов, А. В. Долгарев, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов; за заг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: НТУ «ХП», 2010. – 240 с.
32. Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор: успешные проекты и команды. – СПб.: Символ-Плюс, 2005. – 256 с..
33. Джимпел Р. М., Грэй Б. Л. Методы управления проектами // Современное управление. Энциклопедический справочник. – В 2 т. – Т. 1. – М.: Издатцентр, 1997. – С. 1.64 – 1.68.
34. Диев В. С. Феномен современного управления с позиций науки и философии // Философия науки. – 2001. – № 3. – С. 106-117.
35. Динамизм управления / Селезнев А. З., Синягов А. А., Тварийонавичюс П. З. и др.; Под общ. ред. А. З. Селезнева. – М.: Мысль, 1987. – 204 с.
36. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
37. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / Пер. с англ. – М.: Школа бизнеса, 1994. – 169 с.
38. Друкер П. Новые реальности в правительстве политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении. – М.: Совместное предприятие «Бук Чембэр Интернэшнл», 1994. – 377 с.
39. Етика соціального управління: Навч. посібник / О. С. Пономарьов, С. О. Заветный, І. В. Карпенко, С. М. Пазиніч, О. В. Фролова / За заг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 180 с.
40. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с.
41. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Управление совместной деятельностью: новые направления исследований в зарубежной психологии // Психологический журнал. – 2009. – Т. 30, № 4. – С. 5-15.
42. Журавлев А. Л., Купрейченко А. Б. Психологическое и социально-психологическое пространство личности и группы: понимание, виды и тенденции исследования // Психологический журнал. – 2011. – Т. 32. – № 4. – С. 45-56.
43. Заветный С. О. Социальное управление и личностное самоуправление: Истоки и взаимодействие. – Харьков: Фолио, 1999. – 383 с.

44. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководство без конфликтов / Сокр. Пер. с нем. / Науч. ред.. и авт. предисл. А. Л. Журавлев. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
45. *Зубок Ю. А., Чупров В. И.* Отношение молодежи к образованию как фактор повышения эффективности подготовки высококвалифицированных кадров // СОЦИС. – 2012. – № 8. – С. 103-111.
46. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
47. *Каган М. С.* Человеческая деятельность. (Опыт системного анализа). М.: Политиздат, 1974. – 328 с.
48. *Кант И.* Критика чистого разума. – Симферополь: Реноме, 2003. – 464 с.
49. *Катуржевская Т. Ю.* Будущее – в наших руках // Философские науки. – 2001. – № 1. – С. 43-54.
50. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.
51. *Козлова О. Н.* Управляемость социальной жизни: от быта к бытию // Социально-гуманитарные знания. – 2002. – № 1. – С. 128-138.
52. *Конверський А. Є.* Логіка (традиційна та сучасна): Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 536 с.
53. *Кононенко И. В.* Компьютеризация управления развитием ролизовденно-экономических систем. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2006. – 240 с.
54. *Копнин П. В.* Диалектика, логика, наука. – М.: Наука, 1973. – 464 с.
55. *Косова Б.* Кризис образования и задачи университетов и общественных наук // Вища освіта України. – 2012. – № 4. – С. 25-30.
56. *Косьяненко М. Д.* Педагогіка співробітництва: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1993. – 64 с.
57. *Крапивенский С. Э.* Социальная философия: Учебник для студентов вузов. – М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1998. – 416 с.
58. *Кремень В. Г.* Філософія самоідентифікації країни в контексті її майбутнього // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2010. – № 2. – С. 12-18.
59. *Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Філософія управління: Підручник для студентів вищих навчальних закладів – К.: Знання України, 2007. – 360 с.
60. *Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Філософія управління. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – Харків: НТУ «ХПИ», 2008. – 524 с.

61. *Кримський С. Б.* Заклики духовності ХХІ століття: [З циклу щоріч. пам'ят. лекцій ім. А. Оленської-Петришин, 2002.]. – К.: Вид. дім «КМ Академія», 2003. – 32 с.
62. *Леви-Стросс К.* Жан-Жак Руссо – основатель гуманитарных наук // Личность. Культура. Общество. – Т. 2. – М., 2000.
63. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. – Изд. 2-е, М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
64. *Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.* Управление проектами: учебное пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
65. *Мамардашвили М. К.* Классический и неклассический идеалы рациональности. – СПб.: Азбука, Азбука-Аткус, 2010. – 288 с.
66. *Мамардашвили М. К.* Анализ сознания в работах К. Маркса // Вопросы философии. – 1968. – № 6. – С. 14-26
67. *Мандрикова Е. Ю.* Увлеченность работой: Обзор современных зарубежных исследований // Психология в вузе. – 2012. – № 6. – С. 53-64.
68. *Мартыненко В. М., Евдокимов В. А., Сергеева Л. М.* Культура управления. – Харьков, 2008.
69. *Мильтнер Б. З.* Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 1980.
70. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
71. *Миронова О.* Вадим Карасев: «Госслужба не имеет четких критериев подбора кадров» / Блиц-интервью // Власть денег. – 01. 06. 2010. – № 25-26 (270). – С. 13.
72. *Морфологія культури* / За ред. В. О. Лозового. – Харків: Право, 2007. – 384 с.
73. *Новиков Д. А.* Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 480 с.
74. *Ноздріна Л. В., Яцук В. І., Полотай О. І.* Управління проектами: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010 – 432 с.
75. *Орр Алан Д.* Управління проектами: Керівництво з ключових процесів, моделей і методів/Пер. з англ. – Дніпропетровськ: БалансБізнесБукс, 2006. – 224 с.
76. *Основы социального управления: Учебное пособие* / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др. Под ред. В. Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.



77. *Пелипенко А. А.* Возможен ли постгуманизм? // Человек. – 2013. – № 3. – С. 17-28.
78. *Первушин В. А.* Практика управления инновационными проектами: учеб. пособие. – М.: Дело АНХ, 2010. – 208 с. – (Серия «Образовательные инновации»).
79. Підвищення ефективності місцевого самоврядування в Харкові на основі науково-технічного, соціально-економічного і кадрового потенціалу міста: Монографія / В. А. Шумілкин, В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов та ін. – Харків: НТУ «ХПІ», 2003. – 400 с.
80. *Платонов К. К.* О системе психологи. – М.: Мысль, 1972. – 216 с.
81. *Пономарьов О. С.* Основи логіки людської діяльності: конспект лекцій. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – 56 с.
82. *Пономарьов О. С.* Самоорганізація і управління в соціальних системах // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2003. – № 2. – С. 37-46.
83. *Пономарьов О. С.* Логіка цілепокладання в структурі людської діяльності // Філософія і сучасність. – 2009. – Вип. 3. – С. 36-45.
84. *Пономарьов О. С., Пазиніч С. М., Долгарєв А. В.* Основи культури соціального управління: Навч.-метод. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2009. – 48 с.
85. *Пономарьов О. С., Харченко А. О., Чернікова О. О.* Стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику. – Харків: НТУ «ХПІ», 2009. – 64 с.
86. *Пономарьов О. С., Чеботарьов М. К.* Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця: навч.-метод. посібник. – Харків: Підручник НТУ «ХПІ», 2012. – 220 с.
87. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування: Навчальний посібник / М. Пітцик, В. Кравченко, Е. С. Моньйо, Б. Фонтен, В. Черніков та ін.. – К., 2000. – 136 с.
88. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 326 с.
89. Психологічний клімат колективу / Упорядник О. Марінушкіна; за заг. ред. С. Максименко, О. Главник. – К.: Главник, 2004. – 96 с.
90. *Романовський О. Г., Бабаєв В. М., Пономарьов О. С.* Проблеми формування особистості лідера. – Харків: Майдан, 2000. – 193 с.
91. *Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лаврентьєва А. О.* Психологія управління: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2001. – 160 с.

92. Рудич Ф. М. Політологія: Підручник. – 3-тє вид., перероб., доп. – К.: Либідь, 2009. – 480 с.
93. Савельев Юрий. Социология в поисках сущности современности: систематизация теорий общества постмодерна и модернизации // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2012. – № 3. – С. 45-67.
94. Сисоєва С. О. Освіта і особистість в умовах постіндустріального світу: Монографія. – Хмельницький: ХГПА, 2008. – 324 с
95. Социальная философия: Учебник. – Под ред. И. А. Гобозова. – М.: Издатель Савин С. А., 2003. – 588 с.
96. Соціальне пізнання : Монографія / В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч, С. О. Заветний; За заг. редакцією О. С. Пономарьова. – Харків: ХНУМГ ім. О. Бекетова, 2013 – 320 с.
97. Сошніков А. О. Культурософський аналіз України як геополітичного перехрестя // Грі: науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. – 2012. – № 7 (87). – С. 29-34.
98. Спасибенко С. Г. Биолого-генетические основания социальной структуры человека // Социально-гуманитарные знания. – 2002. – № 3. – С. 97-112.
99. Спиркин А. Г., Юдин Э. Г. Методология // Большая Советская Энциклопедия. – В 30 т. – Т. 16. – М.: Советская энциклопедия, 1974. – С. 164.
100. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998. – 368.
101. Степин В. С. Философия и образы будущего // Вопросы философии. – 1994. – № 6. – С. 10-21.
102. Тейяр де Шарден П. Феномен человека. – М.: Наука, 1987. – 240 с.
103. Тимошенко И. И., Соснин А. С. Менеджмент организации: Учеб. Пособие для менеджера. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2001. – 350 с.
104. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб. : Государственный университет ИТМО, 2008. – 154 с.
105. Товажнянский Л. Л., Романовский А. Г., Пономарев А. С. Введение в философию управления: Учебное пособие. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2002. – 168 с.
106. Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О. Педагогіка управління: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХПИ», 2003. – 408 с.
107. Тоффлер Э. Футурошок / пер. с англ. – СПб.: Лань, 1997. – 464 с.

108. *Требін М. П.* Онтологія авторитаризму: філософсько-правовий аспект // *Філософія і сучасність*. – 2009. – № 3. – С. 93-106.
109. *Тукаленко І.* Влада і насильство: конфігурації взаємодії // *Політичний менеджмент*. – 2010. – № 5 (44). – С. 104-112.
110. *Удальцова М. В.* Социология управления. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 144 с.
111. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. – М.: ЗАО «Проектная практика», 2010. – 256 с.
112. *Уэбстер Г.* Планирование и управление проектами для менеджеров. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 272 с.
113. *Философия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. Н. Лавриненко, проф. В. П. Ратникова.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 677 с.
114. *Философия общения: Монография / В. Г. Кремень, Д. И. Мазоренко, С. А. Заветный, С. Н. Пазынич, А. С. Пономарев.* – Харьков: ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2011. – 440 с.
115. *Філософія: Навчальний посібник / І. Ф. Надольний, В. П. Андрущенко, І. В. Бойченко та ін.; за ред. І. Ф. Надольного.* – К. Вікар, 1999. – 624 с.
116. *Філософія політики: Підручник / за ред. Андрущенка В. П., Бакірова В. С., Бойченка М. І., Губерського Л. В. та ін.* – К.: Знання України, 2003. – 400 с.
117. *Філософський словник соціальних термінів / Під заг. ред. В. П. Андрущенка.* – Харків: Корвін, 2002. – 672 с.
118. *Форрестер Дж.* Мировая динамика. – М.: Наука, 1976. – 168 с.
119. *Хасина П. Л.* Ролевой состав команды и динамика ее эффективности // *Вопросы психологии*. – 2009. – № 4. – С. 91-98.
120. *Ципес Г. Л., Товб А. С.* Проекты и управление проектами в современной компании: учеб. пособие. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 408 с.
121. *Чабала О. В.* Методологічні основи розуміння освітніх процесів в епоху глобалізації // *Філософія освіти*. – 2005. – № 2. – С. 213-218.
122. *Чалдини Р.* Психология влияния. – СПб.: Питер, 2000. – 272 с.: (Серия «Мастера психологии»).
123. *Юдин Э. Г.* Системный подход и принципы деятельности. – М.: Просвещение, 1978. – 369 с.
124. *Ясперс К.* Смысл и назначение истории: Пер. с нем. 2-е изд. – М.: Республика, 1994. – 527 с. – (Мыслители XX в.).
125. *Begg I.* Cities and competitiveness // *Urban Studies*. – 1999. – Vol. 36. – № 5-6. – P. 87-99/

126. *Beeton D., Terry F. (eds).* Evaluating Public Service Performance. – London: Public Finance Foundation (CIPFA), 1989.
127. *Bloom H., Calori R., Woot Ph.* L'Art du management Europeen. – Paris: Les Editions d'Organisation, 1996. – 150 p.
128. *Brown R.* Group processes: Dynamics within a between groups. – Oxord; N.Y.; Blachwell, 1988. – 297 p.
129. *Etchemendy J.* The concept of logical concequence. – Cambridge – Massachusets – London: Harvard Univ. Press, 1990.
130. *Gawthrop L. C.* Administrative Politics and Social Change. – N.Y.: St. Martin's Press, 1991/
131. *Hirsch L.* L'entreprise peut-elle être morale? // Le Nouvel Économist. – 2003. – № 1216. – P. 96-98.
132. *Hofstede G.* Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations / 2-nd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. – 596 p.
133. *Holmes S. L.* Executive perception of Corporate Social Responsibility || Business Horizons. – 1976. – vol. 19. – P. 34-40/
134. *Kotter John P., Heskett James L.* Corporate Culture and performance. – N.Y.: The Free Press, 1992. – 252 p.
135. *Maslach C., Leiter M. P.* The truth about burnout. - San Francisco: CA, Jossey-Bass, 1997. – 186 p.
136. *Merton R. K.* Teoria socjologiczna i struktura społeczna. – Warszawa, 1982.
137. *Ortega y Gasset J.* El hombre y la gente. – T. 2. – Madrid: Alianza Editorial, 1980. – 480 p.
138. *Pedagogia managmentului: Obiectul pedagogiei managementului. Functiile pedagogice in structura activitatii de conducere: Monografia / L.L. Tovazhnyansky, N. Ileaș, V.N. Babayev, A.S. Ponomaryov et al. – Petrosani: Universitas Publishing house (Romania), 2004. – 129 p.*
139. *Pollitt Ch., Bouckaert G.* Public Management Reform: A Comparative Analysis. – London: UOP, 1999. – 328 p.
140. *Ponomaryov A.* Logic of Management as the element of professional culture of the engineer-head // Lucrarire stiintifice ale simposionului multidisciplionar « Universitaria Ropet-2004»: Stiinte economice si management. – Petrosani: Editura Universitas, 2004. – P. 166-171.
141. *Rogers S.* Performance Management in Local Government. – London: Longman, 1990.

142. *Schaufeli W., Martinez I. M., Pinto A. M., Salanova M., Bakker A. B.* Burnout and engagement in university students // *J. of Cross-Cultural Psychology*, 2002. – vol. 33. – P. 464-481.
143. *Stahl O. G.* Public Personnel Administration.: N.Y.: Harper Collins, 1991.
144. *Toynbee A.* A Study of History. – Oxford.: University press. – Vol. 12. – 1961. – 750 p.
145. *Venkatraman N., Ramanujam V.* Planning System Success. A Conceptualization and an Operational Model // *Management Science*. – XXXIII, 6. – 1987. – P. 687-709.
146. *Wolfram S.* Philosophical logic: An introduction. – London; N.Y.; Routledge, 1989. – 304 p.

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Авторитет* 62-69,72,76,94-96,101  
*Абстрагування* 62  
*Адаптованість* 124  
*Адміністрування* 48  
*Алгоритм* 8,18,117,133  
*Аналіз* 4,9,14,22,33,54,68,80,103,110  
*Багатоаспектність* 33,62  
*Багатоваріантність поведінки* 22  
*Валовий внутрішній продукт* 96,100  
*Вертикальні потоки інформації* 53  
*Взаємодопомога* 95,109,  
*Вимоги до персоналу* 122,123  
*Вимогливість* 22,116,122,  
*Відданість* 82,122  
*Відкритість системи* 20,42  
*Відповідальність* 9,17,28,40,63-68  
*Відповідальність керівника* 64,85  
*Відповідальність працівників* 86  
*Включеність* 121  
*Внутрішні чинники* 20  
*Волюнтаризм* 4,46  
*Гнучкість оперативного мислення* 54  
*Горизонтальні потоки інформації* 53  
*Гра в шахи* 19  
*Групові процеси* 71  
*Групоутворення* 88,89  
*Делегування повноважень* 56,65,72,76  
*Дерево цілей* 52  
*Держслужба* 99  
*Динамізм системи* 42  
*Дисипативність системи* 42  
*Діагностування* 53  
*Дієвість управління* 93  
*Ділова етика* 63,64  
*Допомога студентам* 145  
*Досвід* 6,12,18,28,47,54,62,69,80,101  
*Практичні рекомендації* 56  
*Прибутковість організації* 94  
*Прийняття управлінського рішення* 9  
*Прикладна методологія управління* 68  
*Принцип відповідальності* 64  
*Принцип головного елемента* 58  
*Принцип гуманності* 65  
*Принцип діалектичної суперечності* 58,59  
*Принцип довіри* 65  
*Принцип інтегрованості* 60  
*Принцип історизму* 57,58  
*Принцип каузальності* 60,61  
*Принцип моральної домінантності* 62  
*Принцип обов'язковості* 63  
*Принцип послідовності* 67  
*Принцип правової відповідності* 67,68  
*Принцип розвитку* 59,87  
*Принцип системності* 57  
*Принцип справедливості* 66  
*Принцип цілісності* 57  
*Принципи загальної логіки управління* 49,50  
*Принципи логіки управління* 49,162  
*Принциповість* 22  
*Природничонаукове пізнання* 73  
*Прогноз* 9,32,57,103,112,132,134,157  
*Програма дій* 18  
*Програмно-цільовий метод* 104  
*Прогрес* 12,15,36,43,59,96,105,128  
*Продуктивність праці* 77,94,113,125  
*Проектна команда* 116,117,135  
*Проектний менеджмент* 108,111,124  
*Проектні зв'язки* 122,123  
*Професійна ефективність* 121  
*Професійна компетентність* 19,58, 80,110

Дослідницька програма 31  
 Духовні начала 36  
 Духовність 16,84  
 Ейдос 8  
 Економіко-математичні моделі 104  
 Економічність управління 94  
 Енергія 121  
 Ефективність управління 27,41,90  
 Життєві цінності 20,95,119  
 Життєзабезпечення соціуму 3, 10,  
 22,25-27,65  
 Життєздатність 43,59,134  
 Загальнометодологічні принципи 56  
 Задоволення освітніх потреб 145  
 Замкнений контур 21  
 Зворотний зв'язок 21,43,53  
 Зміст професійної підготовки 147  
 Зміст управління 3,17,18,28,51  
 Змістовні аспекти 55  
 Знання історії управління 79  
 Зовнішнє середовище 20,73  
 Зовнішні чинники 20  
 Ієрархічний характер 18,23,24  
 Ієрархічність цілей 52  
 Ієрархія потреб 24  
 Інваріантність 124  
 Індустріалізація 44  
 Інерційність людського мислення 153  
 Інноваційна спрямованість 94,108  
 Інноваційний характер мислення 33  
 Інтелектуалізація 135  
 Інтереси 11,19,20,27,35,37,47,59,66  
 Інтуїція 9,29  
 Інформаційна невизначеність 21  
 Керованість 11  
 Ключові події 134  
 Колектив 5,17,22,27,35,41,48,58,63,  
 65,67,71,72,75,78-96,113,116,125  
 Професійне вигорання 121  
 Професіоналізм керівника проекту 122  
 Психологічний тренінг 149  
 Раціоналізм 48  
 Реалії суспільного життя 161  
 Регулятивна роль держави 26  
 Релігійно-філософська система 41  
 Ризик 9,21,70,113,156  
 Самовдосконалення 24,40,58,118,145  
 Самонавчання 40,58,145,146,162  
 Самоорганізація 42,47,140  
 Самооцінка колективу 95  
 Самопочуття 15,22,35,51,81-84,96  
 Саморозвиток 42,47,140  
 Самоуправління 42,47,99  
 Санкції 51  
 Синергетичний ефект 60,116  
 Синергетичні властивості 42  
 Синхронізація 60  
 Системний характер мислення 32  
 Складність системи 42,60  
 Службовий авторитет 95  
 Соціальна компетентність 19  
 Соціальна система 9,31,51,149  
 Соціальне пізнання 7,12,15,28,33,39,  
 73,85,102,108,160  
 Соціальне управління 8,19,24,25,27,39  
 Соціальний аспект управління 35  
 Соціально-духовні потреби 84  
 Соціально-економічні потреби  
 Соціально-побутові потреби 83,84  
 Соціально-психологічний клімат 65,  
 81,83,84,86,126  
 Специфічні принципи 56,61  
 Спритність 13  
 Стабільність 68,99  
 Стадії діяльності 134  
 Статистичний характер 42

Колективізація 44  
 Командна інформація 53  
 Командний дух 63,113  
 Комплексність 104  
 Конкурентоспроможність 79,90,94  
 Консенсус 85  
 Контекстуальна компетентність 114  
 Контроль 28,53,55,72  
 Контур управління 21  
 Конфліктологічна компетентність 11,71  
 Координація 28,55,60,131  
 Корпоративна культура 57,76,91,136  
 Культура управління 75-84,87,102  
 Логіка людської діяльності 141,162  
 Логіка управління 10,16,54,69-80,99  
 Логіка цілепокладання 141,143  
 Логіко-методологічні засади управління 93,140  
 Людська діяльність 6,138,139  
 Меганоліс 5,6,25,41,100-103,107  
 Метатеоретичне утворення 31  
 Метод системного аналізу 104  
 Метод спроб і помилок 28  
 Методологічні принципи 54,56,61,62  
 Методологія управлінської діяльності 9  
 Механізми самоорганізації 59  
 Міждержавні утворення 25,26  
 Модель професійної діяльності 146  
 Модель фахівця 146  
 Моніторинг 22,94,111  
 Моральний авторитет 95  
 Мотивація 55,95,119,126,127  
 Навички 149,154  
 Навчально-виховний процес 146,147  
 Наднаціональні органи 26  
 Стиль керівництва 31,88,91,120,144  
 Стиль мислення 32  
 Стимулювання 38,106  
 Стратегічний характер мислення 32  
 Структура системи управління 52  
 Суб'єкт культури 78  
 Суб'єкт управління 18,21,38  
 Суб'єктивний чинник 19,45,47,73,160  
 Суспільна практика 7  
 Суспільна свідомість 7,27  
 Суспільний поділ праці 4,23  
 Суспільний розвиток 35-37,79  
 Суспільний характер діяльності 140  
 Творчість 80  
 Теоретичний аналіз 55  
 Технічна компетентність 114  
 Технічні зв'язки 123  
 Технократичний підхід 48  
 Технологічні рекомендації 62  
 Точки контролю 135  
 Тренд 12,19,37  
 Турбота 17,80  
 Узгодженість 22,51,143  
 Уміння 13,28,33,35,81,93,104,111,119  
 Управління людьми 5,8,46,73,110,162  
 Управління на макрорівні 27  
 Управління проектами 71,108,110-119, 126, 130,150  
 Управлінська діяльність 11,34,65,74,96  
 Управлінська культура 9,77,82,96,100  
 Управлінська практика 28,58,67  
 Управлінська програма 18  
 Управлінська ситуація 8  
 Управлінський вплив 21,22,50,53  
 Управлінські функції 4,9,28,47,146  
 Фаза зближення 88,89  
 Фаза «зчеплення» 88,89  
 Фаза первинного сприйняття 88,89



*Невизначеність управління* 21  
*Неоднозначність відгуку* 22  
*Неорганізований натовп* 76  
*Несуперечливість завдань* 52  
*Неформальна структура колективу* 88  
*Нормативний метод* 103  
*Об'єкт управління* 17,22  
*Об'єктивні умови* 45-47  
*Однозначність критеріїв* 53  
*Організаційна культура* 11,90,91  
*Організаційні зв'язки* 123  
*Особистий авторитет* 95  
*Оцінна інформація* 53  
*Оцінювання проекту* 133  
*Парадигма* 31  
*Піраміда Маслоу* 24  
*Планування* 28,48,55,99,113,127,133  
*Повага* 22,65,83,120  
*Поведінкова компетентність* 114  
*Політична система* 43  
*Поліфункціональність* 33  
*Портфель замовлень* 115  
*Порядність* 13,81,97  
*Послідовність управлінських дій* 53  
*Постнекласична методологія* 42,60  
*Потреби* 20,27,34,37,47,59,83,97,140  
*Прагнення* 19,20,27,35,43,59,65,79  
*Праксеологія* 9,48  
*Фаза спільної дії* 88,89  
*Фаталізм* 46  
*Феномен культури* 78  
*Фізіологічні потреби* 23,24  
*Філософія управління* 146  
*Філософська категорія* 139  
*Філософська рефлексія* 55  
*Формальна структура колективу* 88  
*Формування проектної команди* 116,117,118,119,121,122,128  
*Функції управління* 55  
*Функціональний авторитет* 95  
*Харизма* 5  
*Хитрість* 13  
*Цілепокладання* 8,48,49,55,99,106,142,143,144  
*Цілі* 4,8,11,15,17-22,32,42,44,47,49  
*Цілісність* 29,57,59,62,81,87,155  
*Цільова установка* 9  
*Цільовий аспект управління* 34  
*Чесність* 81,97  
*Чинники ефективності* 124  
*Чіткість процедур* 52,53  
*Якісна визначеність* 59  
*Якість проекту* 124,127  
*Якість трудового життя* 93,95  
*Якість управління* 78,93,94,127

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

- Августин Блаженний* 8  
*Аверченко Л. К.* 71,164  
*Аденауер К.* 96  
*Адорно Т. В.* 164  
*Акофф Р.* 164  
*Альберт Г.* 91  
*Альстрэнд Б.* 168  
*Андреева Г. М.* 164  
*Андрущенко В. П.* 28,30,77,164,171  
*Анисимов О. С.* 30,164  
*Антонов Е. А.* 164  
*Аристотель* 6,30,41,140  
*Армстронг М.* 91  
*Афанасьев В. Г.* 164  
*Бабаєв В. М.* 2,11,25,71,98,102,104,  
106,108,135,164,165,169,170,182  
*Бакіров В. С.* 165,171  
*Баккер А. Б.* 121  
*Баландіна Т.* 91,165  
*Бандурка О. М.* 71,165  
*Беккер-Чейз Г.* 46  
*Бекон Ф.* 36  
*Бердяєв М. О.* 165  
*Берков В. Ф.* 17,165  
*Биченко Ю.* 91,165  
*Богардус Е.* 46  
*Бодалев А. А.* 165  
*Бойет Джимми Т.* 125,153,165  
*Мокишинцев Р. І.* 71,164  
*Моньйо Е. С.* 169  
*Моріта А.* 17  
*Надольний І. Ф.* 30,171  
*Немов Р. С.* 95  
*Нестик Т. А.* 166  
*Ніколаєнко В. М.* 71,164  
*Ніцше Ф.* 5  
*Ноздріна Л. В.* 168  
*Новиков Д. А.* 168  
*Обозов М. М.* 152  
*Олександр Македонський* 41  
*Ольдерогге Н. Г.* 168  
*Орр А. Д.* 117,118,120,168  
*Павлюкевич В. И.* 17,165  
*Пазиніч С. М.* 2,19,24,35,43,60,75,165,  
167,169,182  
*Парето В.* 8  
*Патрушев В. І.* 35,168  
*Пелипенко А. А.* 132,169  
*Первушин В. А.* 136,169  
*Петровський А. В.* 152  
*Пижсинський Я. І.* 91  
*Пінто А. М.* 121  
*Пітцик М.* 169  
*Платон* 8,30,61  
*Платонов К. К.* 51,169  
*Полотай О. І.* 168

<i>Бойет Джозеф Г.</i> 125,153,165	<i>Пономарьов О. С.</i> 2,13,19,24,35,43,60,
<i>Бойченко І. В.</i> 30,171	<i>64,75,85,98,165,166,167,169,170,171</i>
<i>Бочарова С. П.</i> 71,165	<i>Рассел Б.</i> 46
<i>Браун Р.</i> 71	<i>Ратников В. П.</i> 171
<i>Будзан Б. П.</i> 165	<i>Рибалка В. В.</i> 152
<i>Бурдьє Л.</i> 48	<i>Ріккерт Г.</i> 46
<i>Бушуєв С. Д.</i> 165	<i>Робінзон</i> 4
<i>Бушуєва Н. С.</i> 165	<i>Романовський О. Г.</i> 13,165,169,170
<i>Вайнер А. В.</i> 165	<i>Рудич Ф. М.</i> 43,170
<i>Валовой Д. В.</i> 79	<i>Савельєв Ю.</i> 170
<i>Вебер М.</i> 46,48	<i>Савин С. А.</i> 170
<i>Віндельбанд В.</i> 46	<i>Самигін С. І.</i> 71
<i>Волков І. П.</i> 88	<i>Сартр Ж.-П.</i> 11,46
<i>Вригт Г. Х., фон</i> 165	<i>Селезньов А. З.</i> 83,166
<i>Гавкалова Н. Л.</i> 91	<i>Семикіна М. В.</i> 91
<i>Гальчинський А. С.</i> 101,165	<i>Сергеева Л. М.</i> 168
<i>Ганді М.</i> 138	<i>Синягов А. А.</i> 166
<i>Гегель Г. В. Ф.</i> 8,36	<i>Сисоєва С. О.</i> 150,170
<i>Главник О.</i> 169	<i>Слуцький Є.</i> 48
<i>Гладишев А. Г.</i> 35,168	<i>Соловйов В. С.</i> 14
<i>Гобозов І. О.</i> 170	<i>Соснін О. С.</i> 170
<i>Голль Ш., де</i> 96	<i>Спасибенко С. Г.</i> 40,170
<i>Гончаренко С. У.</i> 30,166	<i>Спенсер Г.</i> 37
<i>Горацій</i> 77	<i>Спиркин А. Г.</i> 30,170
<i>Горілий О. В.</i> 155	<i>Сталін Й. В.</i> 44
<i>Грей Б. Л. (Грэй)</i> 125,130,132,134,166	<i>Сталь О.</i> 99
<i>Губерський Л. В.</i> 77,164,171	<i>Старобинський Е. Є.</i> 170
<i>Гуревичов М. М.</i> 33,166	<i>Столяренко Л. Л.</i> 71
<i>Декарт Р.</i> 30,36	<i>Стьо́пін В. С.</i> 170
<i>Демарко Т.</i> 166	<i>Татеїсі К.</i> 17
<i>Демокрит</i> 30	<i>Тварийонавичюс П. З.</i> 166

Ден Сяопін 97  
Дерріда Ж. 46  
Джимпел Р. М. 125,130,132,134,166  
Диев В. С. 166  
Долгарєв А. В. 166,169  
Друкер П. Ф. 76,83,127,166  
Дьюї Дж. 46  
Евдокимов В. А. 168  
Еліот Дж. 19  
Емерсон Р. У. 40  
Ерхард Л. 96  
Еспінас А. 48  
Ешбі У. Р. 25  
Журавльов А. Л. 71,152,156,166,167  
Завєтний С. О. 166,170,171  
Залесов Г. М. 71,164  
Землянська О. В. 71,165  
Зигерт В. 71,166  
Зінов'єв Ф. В. 91  
Зубок Ю. А. 122,167  
Іванов В. М. 35,168  
Каган М. С. 167  
Камю А. 46  
Кант І. 39,140,167  
Карасьов В. 99  
Карнегі Е. 83  
Карпенко І. В. 166  
Карташова Л. В. 152  
Катуржевська Т. Ю. 126,167  
Кіссінджер Г. 97  
Кнорринг В. І. 17,167  
Тейлор Ф. У. 48,83  
Тейяр де Шарден П. 170  
Тетчер М. 97  
Тимошенко І. І. 127,170  
Тихомирова О. Г. 92,170  
Товажнянський Л. Л. 13,  
Товб А. С. 171  
Тойнбі А. 46  
Тоффлер Е. 170  
Требін М. П. 171  
Тревельян Г. 46  
Тукаленко І. 171  
Тюрго А. Р. Ж. 36  
Удальцова М. В. 11,171  
Уотермен Р. Х. 91  
Уэбстер Г. 171  
Файоль А. 48,83  
Федерн С. 46  
Фейсбах Л. 9  
Фіхте Й. Г. 30  
Фоллетт М. П. 83  
Форд Г. 16  
Форрестер Дж. 171  
Фрейд З. 8  
Фролова О. В. 166  
Фромм Е. 8  
Хайдеггер М. 14  
Хасина П. Л. 125,171  
Хміль Ф. І. 91  
Холт Ф. 19  
Хофстед Г. 91

<i>Козлова О. Н.</i> 10,167	<i>Ципес Г. Л.</i> 171
<i>Конверський А. Є.</i> 167	<i>Чабала О. В.</i> 153,171
<i>Кондорсе М. Ж. А.</i> 36	<i>Чалдіні Р.</i> 71,171
<i>Кононенко І. В.</i> 108,167	<i>Чеботарьов М. К.</i> 64,85,169
<i>Конт О.</i> 37	<i>Черваньова З. О.</i> 170
<i>Конфуцій</i> 41	<i>Черніков В.</i> 169
<i>Копнин П. В.</i> 167	<i>Чупров В. І.</i> 122,167
<i>Корнєв М. Н.</i> 152	<i>Шати́ро В. Д.</i> 168
<i>Косова Б.</i> 149,167	<i>Шаронова Н. В.</i> 11,164
<i>Косьяненко М. Д.</i> 167	<i>Шегда А. В.</i> 91
<i>Котарбінський Т.</i> 48	<i>Шопенгауер А.</i> 4
<i>Кофі Аннан</i> 97	<i>Шофелі В.</i> 121
<i>Кравченко В.</i> 169	<i>Штейнталь Х.</i> 8
<i>Кративенський С. Е.</i> 36,45,167	<i>Шумі́лкін В. А.</i> 98,169
<i>Кремень В. Г.</i> 2, 19, 24, 35, 42, 60, 75, 167, 171	<i>Юдин Э. Г.</i> 30,170,171
<i>Кримський С. Б.</i> 84,167	<i>Яскевич Я. С.</i> 17,165
<i>Кун Т.</i> 31	<i>Ясперс К.</i> 12,15,171
<i>Купрейченко А. Б.</i> 166	<i>Яцук В. І.</i> 168
<i>Лаврентьева А. О.</i> 169	<i>Babayev V.N.</i> 172
<i>Лавриненко В. Н.</i> 23,169,171	<i>Bakker A.B.</i> 121,173
<i>Лакатос І.</i> 31	<i>Begg I.</i> 171
<i>Ланг Л.</i> 71,166	<i>Beeton D.</i> 171
<i>Лацаріус М.</i> 8	<i>Bloom H.</i> 172
<i>Леви-Стросс К.</i> 168	<i>Bouckaert G.</i> 172
<i>Лейтер М. П.</i> 121	<i>Brown R.</i> 71,172
<i>Ленін В. І.</i> 44	<i>Calori R.</i> 172
<i>Леонтєв О. М.</i> 139,168	<i>Etchemendy J.</i> 172
<i>Листер Т.</i> 166	<i>Gawthrop L. C.</i> 172
<i>Лі Куан Ю</i> 97	<i>Heskett J. L.</i> 172
<i>Ліберзон В. Й.</i> 110,111	<i>Hirsch L.</i> 172
	<i>Hofstede G.</i> 172

<i>Лозовой В. О.</i> 78	<i>Holmes S. L.</i> 172
<i>Локк Дж.</i> 30	<i>Kotter J. P.</i> 172
<i>Лэмпел Дж.</i> 19,168	<i>Leiter M. P.</i> 121,172
<i>Мазоренко Д. І.</i> 171	<i>Martinez I. M.</i> 121,173
<i>Мазур І. І.</i> 117,168	<i>Maslach C.</i> 121,172
<i>Майєр Е.</i> 46	<i>Merton R. K.</i> 172
<i>Максименко С. Д.</i> 169	<i>Ortega y Gasset J.</i> 172
<i>Мамардашвілі М. К.</i> 15,117,168	<i>Pinto A. M.</i> 121
<i>Мандрикова Е. Ю.</i> 121,168	<i>Pollitt Ch.</i> 172
<i>Марінушкіна О.</i> 169	<i>Ponomaryov A. S.</i> 172
<i>Маркс К.</i> 8,168	<i>Ramanujam V.</i> 173
<i>Мартінез І. М.</i> 121	<i>Rogers S.</i> 172
<i>Мартыненко В. М.</i> 168	<i>Salanova M.</i> 173
<i>Маслач С.</i> 121	<i>Schaufeli W.</i> 121,173
<i>Маслоу А.</i> 23,83	<i>Stahl O. G.</i> 99,173
<i>Мацусіта К.</i> 17	<i>Terry F.</i> 172
<i>Махатхір Мохамад</i> 97	<i>Tovazhnyansky L. L.</i> 172
<i>Мильнер Б. З.</i> 168	<i>Toynbee A.</i> 173
<i>Минцберг Г.</i> 168	<i>Venkatraman N.</i> 173
<i>Миронова О.</i> 168	<i>Wolfram S.</i> 173
<i>Михальченко М. І.</i> 2,77,164	<i>Woot Ph.</i> 172
<i>Мізес Л., фон</i> 48	

*Наукове видання*

**БАБАЄВ** Володимир Миколайович

**ПОНОМАРЬОВ** Олександр Семенович

**ПАЗИНІЧ** Станіслав Миколайович

# **СОЦІАЛЬНЕ ПІЗНАННЯ І ЛОГІКА УПРАВЛІННЯ**

## **МОНОГРАФІЯ**

*За авторською редакцією*

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

Дизайн обкладинки *Т. Є. Ключко*

Підп. до друку 18.06. 2013

Друк на ризографі

Зам. №

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 10,4

Тираж 300 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014р.